

10622
13



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

"DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE COSMÉTICOS".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
MIRIAM COLIN MOZQUEDA

ASESOR: M.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E



ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

_____ "Diseño de un Manual de Organización para incrementar
_____ la eficiencia en el área de crédito y cobranzas de
_____ una empresa de cosméticos".

que presenta la pasante: Miriam Colín Mozqueda
con número de cuenta: 9857734-9 para obtener el título de:
_____ Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de noviembre de 2002.

PRESIDENTE	_____	LAE. Carlos Matías Armas	_____
VOCAL	_____	LAE. Francisco Ramírez Ornelas	_____
SECRETARIO	_____	M.A. Sandra Luz González López	_____
PRIMER SUPLENTE	_____	L.A. Efrén Monroy Guerrero	_____
SEGUNDO SUPLENTE	_____	L.C. Pedro Orbe Solís	_____



AGRADECIMIENTOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir, por iluminar siempre mi camino, por dirigirme en todos los actos de mi vida y por permanecer siempre a mi lado. Y que mejor manera para agradecerte que ofreciéndote la oración que tú nos enseñaste:



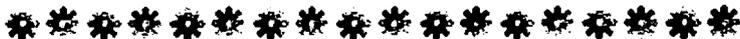
Padre nuestro que estás en el cielo,
santificado sea tu nombre
venga a nosotros tu reino,
hágase señor tu voluntad
en el cielo como en la tierra
danos hoy nuestro pan de cada día,
perdona nuestras ofensas como
también nosotros perdonamos a los
que nos ofenden, no nos dejes caer en
tentación y libranos de todo mal

A M É N.



Señor, dame fuerza para cambiar lo que sí puedo cambiar.
Dame amor, para aceptar lo que no puedo cambiar.
Pero sobre todo, dame sabiduría para distinguir la diferencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A MIS PADRES:

Norma y Cecilio.

Por el simple hecho de darme la vida, por ser quienes son, por aprender a ser padres conmigo, por todos los sacrificios que pasaron para poder formar un hogar, por permitirme tener unos hermanos, una familia y por darme todo lo necesario para que yo pudiera llegar hasta donde estoy, porque gracias a ustedes he logrado esta meta tan importante para mí; y que sé también lo es para ustedes. Y que mejor herencia me pueden dejar que ésta, una carrera profesional que he sabido disfrutar.

Pero déjenme decirles que mi recorrido no ha terminado aquí, que todavía me falta un largo camino por recorrer y que espero puedan ver todos mis propósitos hechos realidad, que vean como se van cumpliendo cada uno de mis objetivos y también hacer suyos todos esos logros.

¡ MUCHAS GRACIAS, LOS AMO !

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MIRIAM





A MI ASESORA:

L.A. y M.A. Sandra Luz González López.

Mil gracias por apoyarme en la realización de este proyecto, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible. Gracias por ser una persona profesional, por ser parte de la Universidad y poner muy en alto su nombre. Gracias por ser un ejemplo a seguir, por transmitir sus conocimientos a los alumnos, por ese apoyo incondicional y orientación que nos brinda a personas que queremos sobresalir como verdaderos profesionistas.

Con admiración y respeto.

¡ MIL GRACIAS !



MIRIAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A GRUPO IDEAL:

Por permitirme formar parte del grupo de esa gran familia, por todas las facilidades prestadas para la realización de este trabajo.

¡ MUCHAS GRACIAS !



UNAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



RECONOCIMIENTOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

*Por brindar ese apoyo a la sociedad, por formar a los estudiantes como
verdaderos profesionales y por ser la institución académica más grande del
mundo.*

SMR/LAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

Por dejarme pertenecer a ella, por contar con excelentes académicos que nos ofrecen todos los conocimientos adquiridos y guiarnos por el camino del profesionalismo.

SIRJAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A LAE. CARLOS MATHIAS ARMAS:

Por ser un excelente profesor, por pertenecer a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por estar siempre dispuesto a apoyar a los alumnos con la transmisión de sus conocimientos y dando un ejemplo a seguir con su profesionalismo.

MIRIAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AL JUZGADO:

L.AE. Carlos Matías Armas

L.AE. Francisco Ramírez Ornelas

M.A. Sandra Luz González López

L.A. Efrén Manroy Guerrero

L.C. Pedro Orbe Solís

Por ese gran esfuerzo realizado día con día, por esa excelencia académica que nos ofrecen.

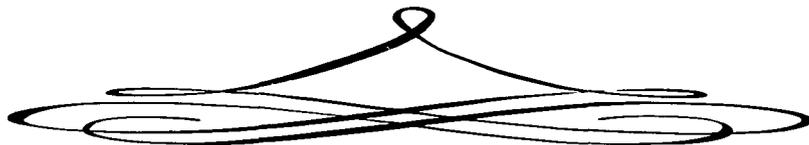
Y muy especialmente por la participación en mi examen profesional.

MARJAM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DEDICATORIAS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A MI MADRE

Norma

Simplemente por eso, por ser mi mamita querida, porque eres lo más importante para mí, porque eres lo que más quiero en esta vida y porque quiero que te sientas orgullosa de tu hija, por esa y única razón hago tuyo este trabajo.

¡ Te Quiero !



A MI PADRE

Cecilio

Al igual que a mi madre hago tuyo este trabajo, gracias a tus sacrificios y deseos de salir adelante en la vida, me has apoyado para que yo pudiera cumplir este sueño, que también es tuyo.

¡ Te Quiero !



A MIS HERMANOS

Francisco, Griselda y Cecilia

Por que éste sea un ejemplo a seguir para ustedes, esta es la mejor manera de demostrarles que pueden cumplir las metas que se propongan en la vida.

¡ Los quiero mucho !

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A LA FAMILIA COLINOSORINIO

Tíos y primos

Porque he recibido mucho cariño de ustedes y porque quiero que sepan que este trabajo lo he hecho por toda la familia.

¡ Con mucho cariño !



A MI ABUELITA

Susana

Porque conmigo te estrenaste como abuelita , por ser tan buena conmigo y con todos tus nietos. Y lo más importante por ser la mejor abuelita del mundo.

¡ Te quiero muchísimo !



A MIS SOBRIJNOS

Mariel y ¿?

Porque esos bebés son mi adoración.

¡ Los quiero !

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A MI MEJOR AMIGA

Laura Mtz.

Por estar conmigo siempre en todo momento, por escucharme, por tus consejos, por ser una amiga incondicional, por ser mi mejor amiga.

¡ Te quiere tu siempre AMIGA !



A UN AMIGO MUY ESPECIAL

L.M.M.S.

Por ser una persona muy especial en mi vida, por ayudarme a ver la vida como es en realidad, por enseñarme a disfrutarla, por enseñarme a vivir cada momento como si fuera el último, por brindarme algo que es muy valioso: tu tiempo.

¡ Te Quiero !



A LA M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

A usted muy especialmente dedico este trabajo, porque también es suyo, gracias a su apoyo incondicional pude realizarlo.

¡ Con cariño, admiración y respeto !

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Por estar siempre conmigo como compañeros y amigos apoyándome a lo largo de la carrera y porque este sea un motivo más para seguir adelante. No se detengan ante los tropiezos que nos encontramos en la vida, hay que levantarse y no dejarse caer.

Aarón, Rpsa, Eduardo, Mauricio, Roberto, Abraham, Cecilia, Teresa, Jessica

¡ Sigan adelante y cuidense mucho, los quiere su AMIGA !



A MIS COMPAÑEROS DE GRUPO IDEAL

A todas aquellas personas que me proporcionaron todos los elementos necesarios para poder realizar mi trabajo, a todas aquellas que fueron partícipes de mi emoción, de mis enojos y que además me soportaron, a todos ustedes les dedico este trabajo.

Laura, Rocío, Anaceli, Maty, Gisell, Alvaro, Rubén, Jaime, Thair, Gil

¡ Con mucho cariño, para ustedes !



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

	Pág.
<i>Planteamiento de Problema</i>	<i>i</i>
<i>Objetivo</i>	<i>ii</i>
<i>Hipótesis</i>	<i>iii</i>
 <i>Introducción</i>	 1
 CAPÍTULO I	
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS	
<i>1.1 Conceptos de Administración</i>	4
<i>1.2 Características de la Administración</i>	10
<i>1.3 Modelos de Proceso Administrativo</i>	14
<i>1.3.1 Modelo del Proceso Administrativo de Henry Fayol</i>	14
<i>1.3.2 Modelo del Proceso Administrativo de Frederick W. Taylor</i>	15
<i>1.3.3 El Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce</i>	16
<i>Elementos de la Mecánica Administrativa</i>	16
<i>Elementos de la Dinámica Administrativa</i>	18
<i>1.4 Finalidad de la Administración en las Organizaciones</i>	22
<i>1.5 Importancia de la Administración en las Organizaciones</i>	23

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Pág.
CAPÍTULO 2	
MANUALES ADMINISTRATIVOS	
2.1 <i>Surgimiento de los Manuales</i>	26
2.2 <i>Concepto de Manual</i>	28
2.3 <i>Características de los Manuales</i>	32
2.4 <i>Necesidad de los Manuales</i>	34
2.5 <i>Clasificación de los Manuales</i>	35
2.5.1 <i>Por su naturaleza</i>	37
2.5.2 <i>Por su contenido</i>	37
2.5.3 <i>Por su función específica</i>	40
2.5.4 <i>Por su ámbito de aplicación</i>	42
2.6 <i>Finalidad de los Manuales</i>	45
2.7 <i>Importancia de los Manuales</i>	47

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3.**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

3.1	<i>Concepto de Manual de Organización</i>	49
3.2	<i>Características del Manual de Organización</i>	51
3.3	<i>Elementos del Manual de Organización</i>	53
	a) <i>Identificación</i>	53
	b) <i>Índice o contenido</i>	54
	c) <i>Prólogo y/o introducción</i>	54
	d) <i>Directorio</i>	55
	e) <i>Antecedentes históricos</i>	56
	f) <i>Legislación o base legal</i>	56
	g) <i>Estructura orgánica</i>	56
	h) <i>Organigramas</i>	57
	i) <i>Funciones</i>	57
	j) <i>Descripción de puestos</i>	57
	k) <i>Glosario de términos</i>	58
3.4	<i>Objetivos del Manual de Organización</i>	59
3.5	<i>Elaboración del Manual de Organización</i>	60

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

CAPÍTULO 4.***Caso Práctico: Diseño de un Manual de Organización para incrementar la eficiencia en el área de crédito y cobranzas de una empresa de cosméticos.***

<i>4.1 Antecedentes de la empresa Corporación Ideal, S.A. de C.V.</i>	73
<i>4.2 Diagnóstico del área de crédito y cobranzas</i>	87
<i>4.3 Propuesta del Manual de Organización para el área de crédito y cobranzas</i>	90
<i>Sugerencias y Recomendaciones</i>	113
<i>Conclusiones</i>	120
<i>Bibliografía</i>	122

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Planteamiento del Problema

La falta de un Manual de Organización en el área de Crédito y Cobranzas es un problema grave, ya que ha originado principalmente que no exista una adecuada organización al no establecer las funciones, obligaciones y niveles jerárquicos del área en particular; además de que no hay fluidez de información, lo cual denota mala comunicación; así como también se da la duplicidad de funciones en donde no se especifica claramente las actividades a desempeñar, trayendo con esto un gran problema para el cumplimiento óptimo de estas; se denota también un conflicto en la toma de decisiones por no estar bien establecidas las líneas de autoridad, motivo por el cual es sumamente urgente elaborar un manual de organización en el área de crédito y cobranzas de una empresa de cosméticos, desprendiéndose con esto la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué pasu en una empresa que carece de un manual de organización?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivo

Elaborar un Manual de Organización para incrementar la eficiencia en el área de Crédito y Cobranzas en una empresa de cosméticos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hipótesis

Un Manual de Organización incrementará la eficiencia en el área de Crédito y Cobranzas en una empresa de cosméticos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Introducción

La elaboración del presente trabajo tiene como finalidad principal proponer un Manual de Organización como un instrumento útil que podrá ser aplicado en cualquier tipo de organización, teniendo como objetivo incrementar la efectividad de la misma; ya que éste facilita el desarrollo y buen funcionamiento de un área específica o de todas aquellas que formen a la organización.

El Manual de Organización es un instrumento de gran utilidad, porque a través de éste se podrá obtener una amplia y buena comunicación; ya que en el se presenta y nos transmite información que debe ser eficaz para el buen funcionamiento de todas las áreas de la organización.

Por todo lo antes mencionado y para tener un panorama más amplio sobre lo que trata este trabajo de tesis, es necesario que se de una explicación de lo que es la administración, cuáles son las características por las que se distingue, que es lo que persigue la administración y cuál es su importancia dentro de una organización.

Se encontrarán diferentes conceptos con el fin de dar un mejor enfoque y comprender el surgimiento del proceso administrativo, así como los diferentes modelos del proceso que podemos encontrar; de esta manera se muestra al lector, y él a su vez podrá tomar a su elección que modelo es más conveniente aplicar en una organización de acuerdo a las necesidades que tenga. Se dará cuenta de que este proceso es una secuencia ordenada para lograr el adecuado funcionamiento y la efectividad de cualquier tipo de organización y que además esto se logra a través del uso de cada una de las fases que

integran dicho proceso. Lo descrito hasta el momento es con el objetivo de hacer un análisis que permitirá ubicar el Manual de Organización dentro de una de las fases del proceso administrativo.

Se da también una clasificación de los manuales administrativos, los cuales tienen como función principal el ser un recurso formal para todos y cada uno de los tipos de organizaciones, porque contienen las instrucciones elementales para que funcionen de manera adecuada y eficiente todas las áreas existentes en una organización; por lo que se hace cada vez más importante el uso de dichos manuales como una herramienta de apoyo y consulta.

Se muestran cuales son los aspectos que debemos contemplar para la elaboración del manual; además como ya se mencionó anteriormente de la clasificación de los manuales, con la cual tenemos las bases para hacer la propuesta del Manual de Organización para el área de crédito y cobranzas dentro de una empresa de cosméticos.

Debido a que dicha empresa no cuenta con un manual, sufre de varias deficiencias en el área de crédito y cobranzas, esto en el sentido de que no existen políticas, ni establecimiento de funciones y obligaciones. Por esta razón es que de manera urgente debe elaborarse dicho manual para esta empresa.

CAPÍTULO 1

Importancia de la Administración en las Organizaciones



La clave del éxito está en la capacidad de creer que se tendrá éxito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 Concepto de Administración

Antes de establecer un concepto de administración, se deben analizar varios conceptos de diferentes autores, sintetizarlos, compararlos, y establecer las bases para entender lo que es la administración; se verá que algunos autores la conceptualizan como un técnica y hay quien establece las bases para una ciencia o incluso llegan a compararla con el arte.

La palabra "Administración", se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministrato*; que a su vez viene de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad. La etimología de *minister*, es opuesta a la de *magister* de *magis*, comparativo de superioridad.

Entonces si *magister* (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función; *minister* expresa lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro.

Etimológicamente tenemos la idea de que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

Sin embargo a continuación veremos los conceptos dados por los siguientes autores:

El autor George R. Terry concibe a la administración como un proceso, estableciendo el siguiente concepto *"la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos"*.¹

Este autor enfoca su concepto de administración a la organización de los recursos humanos y materiales para seguir un proceso, a través del cual, si es ejecutado de manera eficiente se van obtener los objetivos previamente establecidos.

Para Brech *"es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado"*.²

Por ejemplo, Bench afirma que la administración tiene un propósito y para llegar a el debe haber previamente un planeación y ejecutarla de manera eficiente.

¹ R. Terry, George. Principios de administración. Editorial CECOSA, pág. 22.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas Iª parte. Editorial Limusa, México 1997, pág.16

Mientras que Harold Koontz y Cyril O'Donnell, consideran a la administración como: *"la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"*.³

Koontz y O'Donnell señalan que la administración va a depender simplemente de la habilidad que tengan los integrantes de un organismo para dirigir eficientemente tanto los recursos humanos y materiales de dicha organización.

Por su parte, Morstein Marx la concibe como: *"toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"*, *"es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito"*.⁴

Este concepto encierra a la administración como cualquier actividad positiva para llegar un propósito. La administración es algo más que una simple acción, debe tener un proceso para que realmente sea una buena administración y de esta manera lograr los objetivos planteados.

Henry Fayol, considerado como el padre de la administración moderna, dice que *"administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"*.⁵

³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 1ª parte. Editorial Limusa, México 1997, pág.16

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración: enfoque de sistemas. Editorial ECASA, pág.5

⁵ ídem ant., pág. 4

Con este autor se ve la diferencia con respecto a los autores anteriores; Fayol describe a la administración con cinco etapas, las cuales cada una de ellas puede enumerar a su vez varios elementos que va a hacer posible dicha administración.

Por ejemplo, Agustín Reyes Ponce considera la administración como una técnica, y la conceptualiza como *"el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"*.⁶

Para este autor, la diferencia se concreta en las reglas, es decir, la disciplina con la que se debe llevar a cabo el proceso con el cual se van a lograr los objetivos de una organización de una manera más eficiente.

Por otro lado, para Isaac Guzmán Valdivia *"es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados"*.⁷

En este concepto vemos que Valdivia remarca la importancia que tiene la colaboración de las personas en las actividades para lograr los objetivos planteados, es decir, el trabajo en equipo en cualquier organización, guiado de una forma adecuada va a facilitar la obtención de los resultados esperados.

⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 1ª Parte. Editorial Limusa, México 1997, pág. 26
⁷ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, México 1992, pag 25

Para Lourdes Münch Galindo es *"el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo"*.⁸

Al igual que Valdivia, Münch Galindo concibe de gran importancia la coordinación del esfuerzo humano (el trabajo en equipo) para llegar a los objetivos planteados de manera eficiente y con el menor esfuerzo.

Por otro lado, la administración como ciencia *"es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano"*; según J. Antonio Fernández Arena.⁹

Este concepto muestra a la administración como la ciencia que puede ser adoptada por cualquier organización con el fin de cumplir eficaz y satisfactoriamente los objetivos que se propongan alcanzar.

Por último, la M.A. Sandra Luz González López concibe a la administración como *"La ciencia que estudia y coordina los recursos humanos, materiales y tecnológicos para lograr la máxima eficiencia"*¹⁰

⁸ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, pág. 25

⁹ Ídem ant., pág. 23

¹⁰ González López, Sandra Luz. Apuntes de Sistemas Administrativos. Facultad de Estudios Superiores (UNAM) 2002.

Al analizar los conceptos anteriormente descritos, puede observarse que todos los autores concuerdan de una u otra forma en que la administración esta integrado por: un *objetivo* ya que la administración esta enfocada a lograr un resultado; *efectividad* porque las cosas deben hacerse bien; *grupo social* porque para que exista la administración es necesario que este dentro de un grupo de personas, es decir, que exista la colaboración de grupo (trabajo en equipo); *coordinación* , ya que se requiere la combinación de los diferentes recursos que intervienen para el logro del objetivo; y *productividad* porque es la obtención de los mejores resultados con el mínimo esfuerzo. Los conceptos como tales son válidos para toda clase de administración ya sea privada, pública o mixta; y para toda especie de organismos, ya sean industriales, comerciales o de servicios.

De los conceptos analizados anteriormente se desprende que:

“La Administración es la coordinación de todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos a través de la planeación, organización, integración, dirección y control, a fin de alcanzar la máxima eficiencia”.

1.2 Características de la Administración

La administración puede tener una gran cantidad de características dependiendo del autor que la trate. Por ejemplo George R. Terry establece las siguientes características de la administración:

1. *La administración sigue un propósito.* Es decir, un objetivo ya sea general o específico.
2. *La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana.* La administración influye en su medio ambiente.
3. *La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de grupo.* Ya que todo organismo pretende lograr determinados objetivos para lo cual se requiere de un grupo de personas para alcanzar dichos objetivos.
4. *La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.*
5. *La administración es una actividad, y no una persona o grupo de personas.*
6. *La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.* La habilidad y el conocimiento es importante para cumplir con un trabajo asignado.
7. *La administración es intangible.* Su presencia es notable por los resultados de la misma.
8. Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios de la empresa.¹¹

¹¹ George R. Terry, Principios de administración, Editorial CECSA, pág. 20

Importancia de la Administración en las Organizaciones

Para Münch Galindo, las características que considera son:

- a) *Universalidad.* Para cualquier grupo social puede aplicarse lo mismo, ya sea en un hospital o evento deportivo, etc..
- b) *Valor instrumental.* La administración resulta ser un medio para lograr un fin.
- c) *Unidad temporal.* La administración es un proceso dinámico en que todas sus partes existen simultáneamente.
- d) *Amplitud de ejercicio.* Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) *Especificidad.* Aunque la administración se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- f) *Interdisciplinariedad.* La administración es afín a todas aquellas ciencias relacionadas con la eficiencia del trabajo.
- g) *Flexibilidad.* Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. Lo que quiere decir que la rigidez es inoperable.¹²

¹² Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 1992, pag. 27.

Agustín Reyes Ponce, por su parte, le da a la administración las características de universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica.¹³

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, en el ejército, en las empresas, en sociedades religiosas, etc..

Especificidad. Aunque la administración en una empresa va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole como las funciones económicas, contables, productivas, jurídicas, etc.; el fenómeno administrativo es específico y distinto a todos los que lo acompañan. Podemos ver a una persona que es un excelente ingeniero de producción, pero vemos a esa misma persona que es pésimo administrador.

Unidad temporal. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos en lo administrativo, vemos que en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, ya sean todos o la mayoría de los elementos administrativos.

Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades dentro de la administración.

¹³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 1°. Parte, Editorial Limusa, México 1997, pág. 27

Importancia de la Administración en las Organizaciones

Como se podrá ver cada uno de los autores aquí mencionados, pueden enumerar diferentes características de acuerdo al su propio concepto de administración, pero en algo que coinciden los autores es que la administración es universal, ya que se puede aplicar a una micro, pequeña, mediana y grande empresa; y de cualquier giro, sea de carácter comercial, de servicio, religioso, político, de beneficencia, etc..

1.3 Modelos de Proceso Administrativo

Es importante mencionar que para que exista una buena administración hay que seguir un proceso; el cual indica que es una serie de fases de un fenómeno, tratamiento de la información, conjunto de fases sucesivas de un fenómeno, procedimiento, forma, método, etc.. Para algunos autores existen tres pasos o etapas y para otros hasta seis etapas secuenciales que hacen posible la administración.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, forma un continuo inseparable en el que cada etapa, cada acto, tienen que estar unidos con los demás. Seccionar el proceso administrativo es imposible e irreal. En todo momento de la vida de una organización, se dan, complementándose e integrándose mutuamente, los diversos aspectos de la administración. De tal manera, que al hacer planes simultáneamente se está controlando, organizando, dirigiendo, etc.

1.3.1. Modelo del Proceso Administrativo de Henry Fayol.

Henry Fayol, publicó en 1886 el libro "Administración industrial y general", en el cual incluye el siguiente proceso administrativo, que denomina los pasos a etapas básicas a través de los cuales se realiza la administración.¹⁴

1. **Preveer** . Acción que consiste en visualizar el futuro, determinando técnicamente si es posible lograr lo que se desea y en trazar el programa de acción.

¹⁴ Colunga Davila, Carlos. Modelos Administrativos. Editorial pag. 123

2. **Organizar.** Lo cual implica el doble organismo material y social de la empresa, estableciendo autoridades, jerarquías, funciones y responsabilidades a fin de determinar cómo se va hacer el trabajo.
3. **Mandar.** Consiste en guiar y orientar a las personas para que hagan el trabajo en forma establecida.
4. **Coordinar.** Lo cual consiste en organizar las acciones de cada miembro y de cada grupo para que realice del modo más eficaz los planes señalados.
5. **Controlar.** Establecer los sistemas técnicos que permitan medir los resultados en relación con lo esperado.

1.3.2. Modelo del Proceso Administrativo de Frederick W. Taylor

El proceso administrativo establecido por Taylor consta de las siguientes cuatro fases:¹⁵

1. **Planeación.** La cual consiste en sustituir en el trabajador la improvisación. La anterior era una necesidad muy apremiante en los principios del presente siglo.
2. **Preparación.** Que implica entrenar a los trabajadores y disponerlos para que produzcan el máximo posible, de acuerdo a su capacidad personal.
3. **Control.** Consiste en vigilar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado y de que se hace en la forma establecida.
4. **Ejecución.** Para el director general consiste en distribuir las responsabilidades del trabajo.

¹⁵ Colunga Davila, Carlos. Modelos Administrativos. Editorial pág. 124

1.3.3. El Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce

Reyes Ponce sigue la división de Fayol, descomponiendo tan sólo la previsión, en dos elementos: previsión y planeación. Además para entender cada una de las diferentes etapas podemos hacernos las siguientes preguntas para responder a cada una de ellas.

Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: ¿qué se va hacer?

Organización: ¿cómo se va hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase mecánica.

Integración: ¿con qué se va hacer?

Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control: investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.¹⁶

Elementos de la Mecánica Administrativa.

- a) **Previsión.** Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

¹⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, 1ª. Parte. Editorial Limusa, México 1997, pág 61

La previsión comprende tres etapas:

1. *Objetivos.* A esta etapa le corresponde fijar los fines que persigue la organización.
2. *Investigaciones.* Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. *Cursos alternativos.* Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

b) **Planeación.** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende cinco etapas:

1. *Políticas.* Son los principios para orientar la acción.
2. *Procedimientos.* Es la secuencia de operaciones o métodos.
3. *Programas.* Fijación de tiempos requeridos.
4. *Presupuestos.* Son los programas en los que se precisan unidades, costos, etc.
5. *Pronósticos.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Importancia de la Administración en las Organizaciones

c) **Organización.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se ven claramente tres etapas:

1. *Jerarquías.* Se encarga de fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. *Funciones.* La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general al que se quiere llegar.
3. *Obligaciones.* Son las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Elementos de la Dinámica Administrativa.

d) **Integración.** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para que su funcionamiento sea eficaz, y encuentre su mejor desarrollo. La integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la integración de personas y más aún la de los elementos administrativos de mando.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la integración de personas abarca las siguientes etapas:

4. *Selección.* Son aquellas técnicas para encontrar y escoger a los elementos necesarios para la organización.
 5. *Introducción.* Es la mejor manera de lograr que los nuevos elementos se asocien lo mejor y más rápido que sea posible al organismo social.
 6. *Desarrollo.* Todo elemento en un organismo busca y necesita mejorar, progresar, etc. Esto es lo que estudia esta etapa.
- c) **Dirección.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de una organización, con el fin de que todas aquellas acciones realicen del modo más eficaz los planes señalados. Las etapas que comprende son:
1. *Mando o autoridad.* Es el principio del que deriva toda la administración, y por lo mismo, su elemento principal que es la *Dirección*. Aquí se estudia como delegarla y cómo ejercerla.
 2. *Comunicación.* Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias y debidamente coordinadas. Es decir, la comunicación es de suma importancia, porque es la que va a servir de canal o enlace entre toda la organización, para que ésta funcione de manera adecuada.

3. *Supervisión.* La última función de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) **Control.** Este consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, a fin de hacer una comparación y así saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Este elemento comprende tres etapas:

1. *Establecimiento de normas.* Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, que es la base de todo control.
2. *Operación de controles.* Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. *Interpretación de resultados.* Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

En la figura 1 se presenta en todo su conjunto el proceso administrativo, con el fin de tener una vista más clara de todo lo explicado anteriormente.

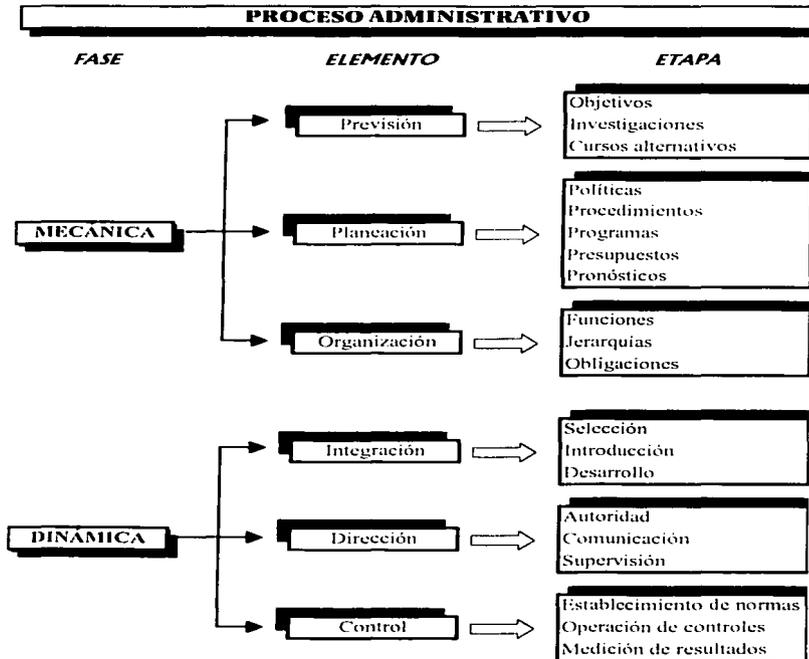


Figura 1. Esquema del Proceso Administrativo.

1.4 Finalidad de la Administración en las Organizaciones

La administración en una organización, busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación o aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con el menor esfuerzo posible; así como también busca el cumplimiento de los objetivos que persigue.

La administración se encarga de mantener una estructura adecuada a cada tipo de organización de manera que sean aprovechados de la mejor manera los recursos con los que cuenta dicha organización; de esta forma también podrá elevar su productividad. Otra finalidad que tiene la administración es la competitividad, ya que si existe una administración eficiente en cualquier organización, ésta podrá competir con otras organizaciones. Además también promueve el desarrollo en las organizaciones, al actualizarse las mismas y mantenerse así, es otra forma de ser competitivas.

Podemos decir en resumen que la finalidad de la administración radica en prever, planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con la máxima eficiencia .

1.5 Importancia de la Administración en las Organizaciones

Ningún organismo social puede mejorar o progresar sin una buena administración que además sea efectiva, eficiente y productiva. Probablemente en situaciones sencillas, donde las cosas que necesitan hacerse son obvias, y para estas el proceso administrativo pasa inadvertido, pero en situaciones complejas en una organización por ejemplo, donde se requiere gran cantidad de recursos, el proceso administrativo ocupa una importancia vital, para la consecución de los objetivos.

La importancia de la administración en una organización se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos; ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, utilidades, relaciones humanas, etc.; además de que se mantiene al frente de las condiciones de cambiantes en dicha organización.

A continuación se mencionan los siguientes hechos que explican de manera sencilla porque es tan importante la administración en las organizaciones:

- ❖ La administración se da donde quiera que exista un organismo social; es decir la administración se aplica a todo tipo de organización.
- ❖ El éxito de un organismo depende para su buena administración y que sólo a través de ésta, es como se logra el aprovechamiento de los elementos materiales, humanos y tecnológicos con los cuales este organismo cuenta.
- ❖ Para los grandes organizaciones la administración es esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una buena administración.

- ❖ Una adecuada administración eleva la productividad. Esta es la preocupación quizá de mayor importancia en el campo económico social, la cual depende de una adecuada administración de las organizaciones.
- ❖ Para la pequeña y mediana empresa, quizá la única posibilidad de mejorar su nivel competitivo con otras empresas, es el mejoramiento de su administración; es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, mano de obra, etc., para no ser superados por sus competidores.
- ❖ La eficiente administración promueve y orienta al desarrollo. En especial para los países que están en vías de desarrollo, como el nuestro, quizá este es uno de los requisitos más importantes el mejorar la calidad de administración de nuestro país, ya que es indispensable la eficiente coordinación de todos sus elementos que intervienen en la misma y esto sería el punto de partida para obtener ese desarrollo.

CAPÍTULO 2

Manuales Administrativos



Los grandes triunfadores siempre se dedican a su trabajo con una sonrisa, sentido del humor y buen ánimo. Og Mandino.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 Surgimiento de los Manuales

Durante el periodo de la segunda guerra mundial, fue cuando se desarrolló esta técnica , aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información, así como instrucciones dirigidas al personal, sobre la forma de operar dentro un organismo. La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra fue la que dió origen a la elaboración de manuales más detallados.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan , demanda de productos y/o servicios , así como la adopción de tecnología avanzada para atender en forma dinámica la organización. Estas circunstancias hicieron imprescindible el uso de instrumentos que apoyaran la atención de las actividades diarias , ya que en ellos se consignan en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control del personal de una organización, así como las políticas, estructura funcional, procedimientos, entre otras actividades; todo esto para darle al trabajador de manera sencilla, directa y uniforme todas las funciones a realizar.

Con el paso del tiempo los manuales se fueron integrando a las organizaciones, con adaptaciones más técnicas como el hecho de que fueran más claros, concisos y prácticos; además de que su aplicación fue a diversas funciones operacionales como producción, ventas, finanzas, etc..

2.2 Concepto de Manual

George R. Terry dice que el manual es *“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”*.¹⁷

El concepto de Terry es muy sencillo, simplemente es un registro o un listado que contiene información que ayuda a la orientación del empleado de como va a desempeñar sus funciones de una manera más práctica; hasta cierto punto se podría decir que este listado lleva de la mano al trabajador en lo que respecta a sus labores.

Por su parte Benjamín Franklin afirma que *“Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren para el mejor desempeño de sus tareas”*.¹⁸

Por otro lado este concepto de Benjamín Franklin es muy completo, ya que además de concebir el manual como un documento que contiene información general

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Editorial ECAEFA, México 2000, pág. 57

¹⁸ Franklin, Enrique Benjamín. *Organización de empresas*. Editorial Mc Graw Hill, México 1998, pág. 147

de la organización e instrucciones para el trabajador para el mejor desempeño de sus funciones; considera que es un medio de comunicación de la misma, ya que sirve también como medio de coordinación que permitirá controlar en una forma sistemática todas las funciones en general de dicha organización.

Para Miguel Duhalt Kraus es *“Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”*.¹⁹

Por ejemplo vemos que para Kraus es simplemente un documento que va a facilitar la ejecución del trabajo en una organización, con ayuda de la información e instrucciones que éste contenga.

Mientras que Continolo G. conceptualiza al manual como *“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”*.²⁰

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Editorial ECAEFA, México 2000, pág. 56

²⁰ *Idem*, ant. ,pág. 57

Continolo nos dice que un manual es una guía que va a dirigir la forma de como operar cada área de una organización, es decir, va a marcar los parámetros a seguir por el personal para el mejor desempeño de sus actividades.

Tenemos que para Agustín Reyes Ponce el manual es: *"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".*²¹

Reyes Ponce nos indica que el manual es un documento fácil de manejar en el cual se va a plasmar la información necesaria, dirigida al personal de la organización para lograr el objetivo que se persigue.

Para la M.A. Sandra Luz González López el manual administrativo es *"una guía que permite encaminar las instrucciones, bases, procedimientos para ejecutar una actividad"*.

La finalidad de este concepto es aclararnos que el manual es una guía, es decir, aquel documento donde vamos a encontrar los pasos a seguir para realizar una actividad.

²¹ <http://www.itlp.edu.mx>

Después de haber analizado los conceptos anteriores podemos decir que un manual *“es un documento formal, el cual contiene información general de la organización (esto es para que el empleado se familiarice con la misma); así como instrucciones para el empleado para el mejor desempeño de sus funciones: de esta manera se logrará la máxima eficiencia”*.

2.3 Características de los Manuales

Los manuales pueden tener muchas características, pero hay una de ellas que puede considerarse como característica principal, que es la de *comunicar*. A continuación veremos las características principales de los manuales resumidas en los siguientes puntos:

➤ El manual se considera como un medio de comunicación.

En cualquier área de una organización, necesitamos dedicar tiempo a la preparación de comunicación; existen diversas formas de comunicación administrativa escrita, como los informes, memorandos, gráficas, control de proyectos, manuales, etc.. La naturaleza de los manuales es que representan un medio de comunicar las decisiones a los niveles jerárquicos mayores por ejemplo a la Dirección, con respecto a la organización, políticas, procedimientos, etc.. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas y procedimientos, considerando la bienvenida del personal nuevo, como elementos para la acción de administrar a dichas organizaciones.

➤ Se consideran como parte del control interno.

Podemos considerar a los manuales como parte del control interno en forma de documento oficial. Esto debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica; es decir, los manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de sí mismos, cuándo y cómo.

Actualmente se debe poner empeño en la elaboración y uso de los manuales administrativos; ya que éste hace que las instrucciones sean definitivas, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en toda la organización e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la organización como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la organización.

2.4 Necesidad de los Manuales

Los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas en una organización, y por esta razón, tienen el propósito de señalar en forma sistemática la información administrativa.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones se ha vuelto ya una herramienta elemental, debido a la complejidad de sus estructuras organizacionales, el volumen de sus operaciones, los recursos que emplean y asignan para el desempeño de sus funciones, la demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como la integración de nueva tecnología.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los manuales son necesarios porque en ellos se muestran información de vital importancia para el personal de nuevo ingreso a una organización, así como para el personal que ya labora dentro de la misma; ya que en estos documentos incluye información básica para los empleados, esto es para que desde su ingreso se sientan parte de la misma. Esta información puede incluir por ejemplo los antecedentes de la organización, su estructura, objetivos que persigue, políticas, así como las instrucciones necesarias para el mejor desempeño del empleado en sus tareas y funciones.

Podemos afirmar que donde existe un organismo, es necesario una fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas, todo esto debe ser por escrito y darse a conocer por medio de los manuales administrativos, ya que a través de estos se logrará la total aceptación de la estructura existente en la organización.

2.5 Clasificación de los Manuales

Las organizaciones tienen necesidad de manuales diferentes, de acuerdo al tipo y tamaño de organización que se trate, en algunos casos sólo sirve para cumplir un objetivo, y en otros para lograr varios de ellos. Es por esta razón que a continuación se muestra una clasificación de los distintos manuales que existen.

Clasificación de los Manuales Administrativos

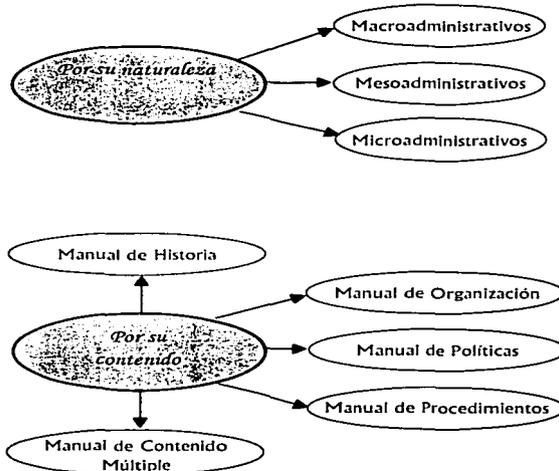


Figura 2. Clasificación de los Manuales Administrativos.

Clasificación de los Manuales Administrativos

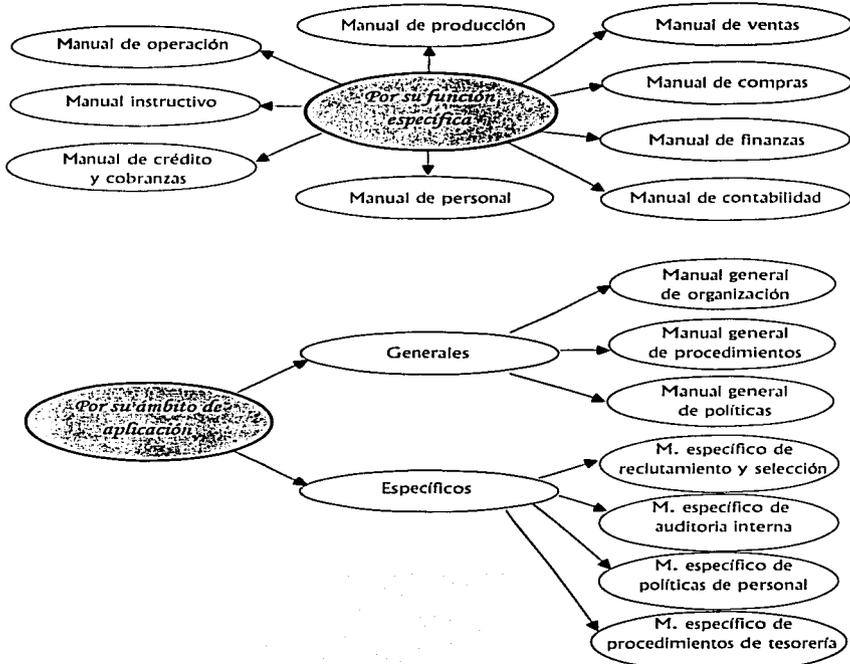


Figura 3. Clasificación de los Manuales Administrativos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.1 Por su naturaleza

- ☉ *Macroadministrativos.* Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- ☉ *Mesoadministrativos.* Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- ☉ *Microadministrativos.* Son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general, o a alguna de sus áreas en forma específica. (Véase figura 2).

2.5.2 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de aspectos, dentro de esta clasificación tenemos los siguientes manuales. (Véase figura 2).

- ☐ *Manual de historia.* Su propósito es proporcionar información histórica sobre la organización; como su creación, crecimiento, logros, administración y la posición actual de la misma. Esto proporciona al personal una visión de la organización y su cultura; lo que facilita su adaptación en el ambiente laboral; además de una mejor comprensión y motivación al personal para hacerlo sentir que pertenece y forma parte de la organización. Por otro lado también sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes.

☐ *Manual de organización.* El propósito de este manual es exponer en forma detallada lo que se refiere a los antecedentes, legislación, estructura organizacional, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad, y responsabilidad de los distintos puestos; así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a un área administrativa en particular.

☐ *Manual de políticas.* Estos manuales contienen las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de las acciones en una organización. Es decir, consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para lograr los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- a. agilizar el proceso de toma de decisiones;
- b. facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios;
- c. servir de base para una constante y efectiva revisión.

Además pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales como producción, finanzas, recursos humanos, etc..

- ▣ *Manual de procedimientos.* Este manual contiene información sobre la secuencia cronológica de operaciones; es una guía de trabajo al personal y es de gran valor para orientar al personal de nuevo ingreso. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos.

El contar con una descripción de los procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que da como resultado la disminución de fallas y el incremento de la productividad; así como se tiene la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

- ▣ *Manual de contenido múltiple.* Este manual es conveniente realizarlo cuando el volumen de actividades o la simplicidad de la estructura organizacional, no requiera la elaboración y utilización de distintos manuales. En organizaciones pequeñas, en este tipo de manual se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones. El objeto de integrar la información en un solo documento puede ser además de la razón anterior, por las siguientes razones:

- Porque se considera más accesible para su consulta.
- Porque resulta más viable económicamente.
- Porque se estima necesaria la integración de más de un tipo de información.
- Por una instrucción específica del nivel directivo.

2.5.3 Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica (véase figura 3), dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes manuales :

- ✍ *Manual de producción.* En este manual se tienen que interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos y que tiendan a lograr su mejor y rápida solución. Es un elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus etapas.
- ✍ *Manual de ventas.* Es un instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas como: la descripción de productos y servicios, mecanismos para llevarlas a cabo, políticas de ventas, procedimientos, estructura del equipo de trabajo, división territorial, controles o medición del trabajo.
- ✍ *Manual de compras.* En este manual debe estar escrito el proceso de compras, que consiste en definir el alcance de compras, su función, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual es de gran utilidad como referencia para los compradores, cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- ✍ *Manual de finanzas.* Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Estos manuales respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos en una organización.

- *Manual de contabilidad.* Este manual trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad; se elabora como fuente de referencia para el personal interesado en esta área. Este manual puede contener una descripción del sistema contable, el manejo de registros, operaciones internas, control en la elaboración de Estados Financieros, etc..

- *Manual de personal.* Este tipo de manual también es identificado como manual de relaciones industriales y contiene aspectos como reglamentos para el personal, reclutamiento y selección, inducción y administración del mismo, lineamientos a seguir para el manejo de conflictos, prestaciones, capacitación, uso de los servicios, condiciones de trabajo, etc.. Los manuales de personal pueden contener tantos aspectos sean necesarios para comunicar las actividades y políticas de la dirección en lo que se refiere al personal; de esta manera se logrará una buena administración del personal que labora en la organización.

- *Manual de crédito y cobranzas.* Se refiere básicamente a los aspectos como las operaciones de cobranza, otorgamientos de crédito, control y cobro de los créditos. Es decir, este manual contiene los procedimientos y normas a seguir en dicha área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✍ **Manual instructivo.** Este manual explica las labores, funciones, procesos y rutinas de un puesto específico. Este tipo de manual se explica de una manera más detallada que un manual de procedimientos.

- ✍ **Manual de operación.** Este manual es utilizado para dar apoyo a tareas especializadas; es decir, que dichas actividades demandan un conocimientos muy específico.

2.5.4 Por su ámbito de aplicación

Este tipo de clasificación se refiere a las necesidades de las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación, estos manuales pueden elaborarse con una cobertura mayor o menor, según sea la necesidad (véase figura 3). Estos manuales pueden ser:

- ☛ **Generales.** Estos son documentos que contienen información global de una organización. Dentro de esta clasificación se tienen los siguientes manuales:
 - ◇ **Manual general de organización.** Este manual es el resultado de una planeación organizacional, abarcando a toda la organización y definiendo su estructura funcional.
 - ◇ **Manual general de procedimientos.** Este manual resulta también de una planeación y contiene los procedimientos de todas las áreas que

conforman un organismo, esto es con el fin de equilibrar la forma de operar de una organización.

- ◊ *Manual general de políticas.* En este manual se presentan por escrito los deseos y actitud de la dirección para toda la organización, establecen líneas de guía para que el personal pueda actuar de acuerdo a las condiciones establecidas.

- ◄ *Específicos.* Estos manuales concentran un tipo de información en particular, ya sea un área, puesto, etc.. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos; ya que estos son de uso más generalizado en las organizaciones. Dentro de este tipo de manuales por ejemplo se encuentran:
 - ◊ *Manual específico de reclutamiento y selección.* La información de este manual se refiere a una parte del área de personal, y como su nombre lo dice contiene la definición específica respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
 - ◊ *Manual específico de auditoría interna.* En este caso este tipo de manual contiene las instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí de manera particular se refiere a la auditoría interna.

- ◇ *Manual específico de políticas de personal.* Este se enfoca a definir políticas de una área específica, donde señala las guías en cuestiones de personal tales como la contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc..

2.6 Finalidad de los Manuales

Como se pudo observar anteriormente en la clasificación de los manuales, podemos concluir que los manuales tienen la finalidad principal de comunicar; es decir, representan un medio de comunicación muy importante dentro y fuera de la organización. Si analizamos un poco cuál es la finalidad de los manuales, nos encontraremos que puede ser muy amplia; en este caso tratare de explicarla en los siguientes puntos:

- × Los manuales presentan una visión de conjunto de la organización;
- × Instruyen al personal sobre los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.;
- × Establecen las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar la duplicidad de trabajo y detectar fallas;
- × Contribuyen a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal;
- × Ahorran tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo;
- × Sirven como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso;
- × Establecen los grados de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles jerárquicos; así como determinan la responsabilidad de cada puesto y área administrativa, en relación con la organización;
- × Promueven el aprovechamiento de los recursos;
- × Proporcionan información para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Como se puede ver en los puntos anteriores se remarca que los manuales son medios importantes de comunicación y coordinación en el buen desempeño dentro de un empresa; ya que en los manuales es donde se van a establecer las funciones, obligaciones, responsabilidades, grados de autoridad de una manera concreta, en cada área administrativa de la organización, así como en cada uno de los puestos que integran dichas áreas, todo esto es con gran detalle y con lo cual se logrará evitar la duplicidad u omisión de funciones, así como, detectar fallas y a su vez evitarlas, todo esto traerá como consecuencia el ahorro de recursos con los que cuenta la empresa de una manera más eficiente, y por consiguiente una forma más efectiva de administración en cualquier organización.

2.7 Importancia de los Manuales

Por todo lo que se ha explicado a lo largo de este capítulo, es fácilmente identificar porque son tan importantes los manuales administrativos dentro de una organización; vemos que además de ser considerados como medio de comunicación dentro y fuera de la misma, funcionan también como medio de relación y coordinación con otras organizaciones, ya que sirven como vehículo de orientación e información a proveedores, clientes y usuarios con los que interactúa la organización.

Los manuales resultan de mucha importancia porque son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar; ayudan a establecer y hacer efectivos los objetivos, las funciones, las políticas, los procedimientos, etc.; aseguran la continuidad en las operaciones y procedimientos; además incrementan la coordinación en la realización del trabajo; son instrumentos útiles en la inducción, capacitación y adiestramiento del personal; etc..

Al ser tan importantes los manuales dentro de las organizaciones por las razones antes mencionadas, se debe poner mucho empeño en su elaboración; ya que si la elaboración del manual es deficiente provocará serios problemas en el desarrollo de las actividades, por ejemplo si son muy sintéticos carecen de utilidad y son bastante detallados se hacen muy complicados para su entendimiento. Por esta razón es muy importante que el manual se actualice periódicamente, de lo contrario perdería su efectividad.

CAPÍTULO 3

Manual de Organización



El éxito de un hombre en los negocios, se mide por su habilidad para organizar. Elbert Hubbard

TELE CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Concepto de Manual de Organización

Según Joaquín Rodríguez Valencia, un manual de organización *“es aquel que expone con detalle la estructura organizacional de una empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos; también explican la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, las funciones, y obligaciones de las áreas de la empresa”*. Un manual de organización completa con más detalles la información que proporciona un organigrama.²²

Para la M.A. Sandra Luz González López un manual de organización es: *“Una guía que da a conocer detalladamente la estructura administrativa de una organización”*.

Este concepto explica de una manera sencilla que el manual de organización es aquel documento que nos va a mostrar a toda la organización en general y que además nos va a servir de guía para conocerla.

De lo anterior podemos decir que *“un manual de organización es aquel documento que nos da a conocer toda la estructura administrativa de una organización; así como las funciones y obligaciones de las diferentes áreas existentes; los grados jerarquía, de autoridad y responsabilidad en los que se encuentran y la relación que existe entre ellas”*.

²² Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Ed. ECAEISA, México 2000, pág. 91

Littlefield afirma que: "los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones existentes en una organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás".²³

Este manual puede dividirse de acuerdo a varios criterios como lo es el contenido, el grado de detalle, al personal al cual va dirigido, etc.. En base a estos criterios, la división del manual de organización es de la siguiente manera :

- ✓ *Manual general de organización.* Son aquellos manuales que abarcan toda una empresa, donde se expone con detalle la estructura organizacional de dicha empresa, en este manual se pueden incluir algunos antecedentes de la empresa, para comprender la historia de la misma.

- ✓ *Manual específico de organización.* Es aquel que se encarga de una función específica, de un área o departamento en particular.

²³ www.itlp.edu.mx

3.2 Características del Manual de Organización

La importancia del manual de organización consiste en la tarea del administrador de organizar, delegar, supervisar y motivar al personal. De aquí podemos desprender algunas de las características del manual de organización como son:

➤ Describe la estructura administrativa de una organización.

Podemos decir que ésta es la característica principal del manual de organización, ya que en él se plasma información básica que nos muestra como se encuentra distribuida la administración en su totalidad de la organización, desde la tarea de establecer niveles de jerarquía, funciones, obligaciones, grados de responsabilidad, etc.; de esta manera podemos observar como el administrador realiza su tarea de organizar y delegar.

➤ Es un medio de comunicación.

También el manual de organización como cualquier otro tipo de manual administrativo es considerado como un medio muy importante de comunicación, ya que como se explicó anteriormente, al plasmar la información en el manual de organización con el objeto de darla a conocer a los usuarios es una forma de transmitirles lo que se desea que conozcan de la organización, así como en él se plasman también las decisiones de los altos mandos y es a través de éste que se les comunica.

➤ Es un medio de control.

Como sabemos, en el manual de organización se establecen niveles jerárquicos, funciones, obligaciones, grados de autoridad y responsabilidad, así como las relaciones existentes entre estos. Gracias a que este documento nos muestra todo lo anterior, podemos decir que es un medio de control; ya que al dejar bien establecido lo anteriormente descrito, se está ejerciendo una forma de control para no caer en fallas al ejercer la administración de la organización, al mismo tiempo podemos medir los resultados obtenidos con los esperados y poder así tomar las decisiones correspondientes a lo que se va presentando.

3.3 Elementos del Manual de Organización

El manual de organización es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación dentro de la empresa, además de que facilita la adecuada asignación de recurso humano para que se lleve a cabo el cumplimiento de las funciones asignadas y de esta manera lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

Los elementos que debe contener un manual de organización pueden variar dependiendo de la magnitud y del tipo de información que se desee detallar en dicho manual; en este caso se mencionarán los elementos que pueden presentarse de manera más específica en un manual de organización.

a) Identificación

Este elemento va a ser la cara de presentación del manual por eso es muy importante que contenga los siguientes datos:

- * Nombre oficial de la organización.
- * Logotipo de la misma.
- * Título y extensión del manual (sea general o específico, en caso de ser específico debe indicarse el nombre del área al que se refiere).
- * Lugar y fecha de elaboración.
- * Número de revisión, si es el caso.
- * Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

b) Índice o contenido

Este elemento consiste en una relación detallada de la información que se presenta en el documento. Algunas indicaciones para elaborar el índice del manual son:

- 1) Proporcionar detalles, es decir, no debe haber limitaciones, en los encabezados se deben incluir los conceptos o temas que integren a cada sección;
- 2) Dar la referencia adecuada a cada concepto, ésta referencia puede ser numérica o alfanumérica;
- 3) Deben usarse espacios en blanco, como sangrías o mayúsculas para que el usuario encuentre con facilidad los temas que se incluyen en el manual;
- 4) Usar minitablas de contenido, en ellas se mencionan todos los temas de una sección y se coloca al inicio de esta.

c) Prólogo y/o introducción

Este contiene una explicación breve de lo que es el manual, su estructura, cómo y cuándo se elabora, cuándo se efectúa una revisión o se hace una actualización, la necesidad de mantenerlo vigente; debe de incluir también información sobre cuales son los propósitos básicos del manual, es decir, el objetivo del mismo; su ámbito de aplicación; a quién va dirigido y cómo debe de usarse, ya que esta parte de la introducción es muy importante porque en ella se encuentra toda la información necesaria para que el usuario sepa como debe manejarse el manual;

además de que es conveniente que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad de la organización, aquí es conveniente utilizar el nombre de los puestos y no de las personas.

Es muy importante remarcar que la introducción debe ser breve, ya que si se tiene una introducción muy extensa, los usuarios suponen que el manual en su totalidad está redactado de la misma forma y entonces pierden el interés y es posible que no lo lean.

d) Directorio

El directorio consiste en una relación de los nombres de las personas que integran al área que se describe en el manual, así como los cargos que ocupan. A continuación se da un ejemplo de un directorio :

01 Consejo Universitario

Rector
Lic. Agustín Sayeg Pérez

Asesoría técnica
Lic. Nicolás Reyes Rubio

Organización y métodos
Lic. Rubén Ríos Roa

Planeación
Lic. Armando Amaro Aristos

e) Antecedentes históricos

En esta parte se muestra una descripción del origen de la organización o del área descrita en el manual, así como su evolución, cambios significativos, es decir, incluye información sobresaliente acerca de su desarrollo.

f) Legislación o base legal

En esta sección se muestra una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que regulan las actividades de la organización o de las unidades administrativas, según sea el manual específico o general. Cabe señalar que éste apartado se refiere a organizaciones públicas. Además se recomienda que dicha relación siga un orden jerárquico como el que sigue: Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares; de la misma manera debe respetarse la fecha de expedición, es decir debe seguir una secuencia cronológica.

g) Estructura orgánica

Es una descripción de las áreas administrativas de una organización en función de sus relaciones jerárquicas. Dicha descripción debe corresponder con la representación del organigrama; es recomendable hacer una codificación de tal manera que sea más fácil ver los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia entre cada nivel.

h) Organigramas

Este es una representación gráfica de la estructura orgánica, en el cual se refleja la posición de las áreas que la integran, los niveles jerárquicos, las relaciones respectivas, canales de comunicación, líneas de autoridad, asesoría, etc..

i) Funciones

En esta sección se hará una especificación de las actividades de cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, de tal manera que esto les permita cumplir con sus responsabilidades. Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones al hacer la descripción de funciones:

- * Primeramente se deben indicar los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- * Los títulos de las unidades deben corresponder con los mencionados en la estructura orgánica.
- * La descripción de funciones debe seguir el mismo orden de la estructura.
- * Al hacer la redacción de las funciones se deberá iniciar con un verbo.

j) Descripción de puestos

Aquí se hace una breve explicación de los puestos que integran a cada unidad administrativa y debe incluir la siguiente información:

- ✍ Identificación del puesto: Nombre, plazas, ubicación, ámbito de operación, etc..

- ✍ Relaciones de autoridad, en el cual se indican los puestos subordinados, facultades de decisión, etc..
- ✍ Funciones generales y específicas.
- ✍ Responsabilidades.
- ✍ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las externas.
- ✍ Especificaciones del puesto como conocimientos, experiencia, iniciativa, personalidad, etc..

k) Glosario de términos

Es recomendable que en los manuales de organización se incluya una lista de aquellos términos técnicos que auxilien en la comprensión del texto.

3.4 Objetivos del Manual de Organización

Como ya se ha explicado anteriormente, la función del manual de organización es describir la estructura de la organización, las funciones, obligaciones, actividades específicas, así como los grados de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas que existen dentro de la organización.

Los objetivos del manual de organización son los que a continuación se enlistan.

1. Presentar una visión en conjunto de la organización.
2. Establecer las funciones específicas de cada área administrativa, con el fin de delimitar responsabilidades y evitar la duplicidad de las mismas.
3. Ayudar a la ejecución correcta las actividades que son encomendadas al personal y para que el trabajo se haga de una manera uniforme .
4. Al tener una adecuada ejecución del trabajo, el manual de organización permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del mismo, trayendo como resultado el evitar la repetición de instrucciones .
5. Facilita el reclutamiento y selección de personal.
6. El manual sirve como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitándole su incorporación a la empresa.
7. Obtener un mayor aprovechamiento de los recursos.
8. Servir como guía que permita optimizar el trabajo.

3.5 Elaboración del Manual de Organización

Es importante que se tenga una planeación muy cuidadosa si deseamos elaborar un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios y que justifiquen el tiempo y dinero invertidos en el manual. Para ello tendríamos que determinar, qué es lo que se desea alcanzar con dicho manual, contestando las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo de la organización al crear este manual?, pueden existir diversos objetivos en una organización, tal vez se piensa introducir un nuevo sistema de organización o el único objetivo es que los gerentes y jefes de área conozcan la estructura de la organización; otra pregunta es:

¿Qué beneficios dará el manual a los usuarios?, es muy probable que el manual les sirva de guía o como fuente de consulta ante cualquier situación que se les presente; y por último:

¿Qué espero yo o mi departamento lograr con el manual?, el manual además de cumplir con los objetivos de la organización debe ayudar también a su departamento.

El trabajo de preparar un manual requiere de mucha precisión, una vez que ya se obtuvieron los datos deben asentarse con la mayor exactitud posible para así no generar confusión al interpretar su contenido por los usuarios. Por esto es muy importante poner mucha atención en todo el procedimiento de elaboración del manual.

En la planeación de los manuales se requiere identificar inicialmente los medios y procedimientos necesarios para alcanzar el objetivo previsto y elegir entre las posibles alternativas aquella que permitirá reducir los esfuerzos al mínimo.

Una vez que se ha concluido con la planeación podemos dar inicio a la recopilación y organización de la información que se va a integrar en el manual. A continuación se presenta el proceso que puede seguirse para la elaboración del manual.

A. Delimitación del universo de estudio.

Las personas responsables de elaborar el manual de organización tienen que definir el universo de trabajo, para que tengan la posibilidad de obtener la información sin ningún problema y puedan actuar en la elaboración del mismo. Para esto, es recomendable que como primer paso se proceda a formular oficios dirigidos a los jefes de las áreas administrativas de las cuales se requiere su cooperación y apoyo para proporcionar la información y poder elaborar el manual.

B. Recolección de información.

Primeramente se debe obtener una lista del personal que participará en la obtención de la misma. Una vez que se ha integrado el grupo de trabajo se le debe capacitar sobre los medios de investigación que se van a utilizar durante todo el proceso de elaboración del manual, se les debe dar conocer el objetivo que se

persigue, así como los métodos de trabajo, una calendarización de actividades, documentos o formatos a utilizar, los responsables del proyecto, las áreas involucradas, etc.. La recopilación de información debe enfocarse a hechos que permitan conocer y analizar la información que verdaderamente es útil para el manual y de esta manera no se cometan interpretaciones equivocadas, lo cual generaría un retraso en la elaboración del manual.

Si deseamos obtener la información de manera ágil y ordenada podemos utilizar las siguientes técnicas de recopilación:

- a. *Investigación documental.* Esta técnica nos permite seleccionar y analizar los documentos que contienen datos de interés relacionados con el manual; por ejemplo aquellos que contienen bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, etc..
- b. *Cuestionario.* El objetivo de esta técnica es reunir datos objetivos y cuantitativos, describir hechos y opiniones. El cuestionario es muy útil cuando se desea recabar información específica de un número mayor de personas.
- c. *Entrevista.* La entrevista consiste en llevar a cabo reuniones individuales o de grupo en las cuales se cuestiona a los participantes para obtener información; esta técnica es la más usada, ya que brinda información más completa y precisa al tener contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo el trabajo administrativo.

- d. *Observación.* Esto implica observar cómo realiza una persona sus actividades específicas y tomar nota de la secuencia de todas sus acciones; a partir de la información recabada se deben sostener pláticas con las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla.

C. Procesamiento de la información.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas, se procede a ordenar los datos en forma lógica para poder preparar su análisis y depuración, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual. Para facilitar la integración de la información obtenida, es recomendable que se vaya accedando a equipos de cómputo para facilitar su manejo, así como también para salvaguardarla; para esto se pueden crear directorios, subdirectorios y archivos para desmenuzarla en función de la división de trabajo. También es recomendable que conforme se recaben datos, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto del manual.

D. Redacción.

Para dar inicio con este paso hay que tomar en cuenta a qué personas va dirigido el manual, con la finalidad de que el lenguaje que se utilice resulte sencillo, claro, preciso y comprensible.

E. Elaboración de gráficas.

En el manual de organización se representa la estructura de toda la empresa, para que sea comprensible se requiere de la elaboración de gráficas que en este caso son los organigramas; esta técnica visual se realiza acompañando al texto y por lo tanto la gráfica contribuye a que el usuario entienda mejor el contenido del manual.

F. Formato y composición.

Al tener la información ya organizada, será necesario analizar el formato en el que se presentará el manual, ya que de esto depende la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación; además de que inspira confianza por su apariencia y orden del manual. El formato del manual puede presentar diferentes características, como el tipo de material, tamaño de las gráficas, la numeración de las páginas, ya sea por secciones o por páginas de documentos, etc..

En cuanto a la composición es muy importante que se tenga en cuenta la distribución del texto en una página, una adecuada composición va a facilitar su lectura; por ejemplo, a lo largo del texto pueden utilizarse espacios en blanco de manera eficaz y bien distribuidos, dejar márgenes amplios, no sangrar los párrafos, etc..

También es importante que cada página lleve un encabezado; es decir, un área específica en la parte superior que contiene información básica como el título del manual, el área de aplicación, página, fecha de publicación, etc., esto es con la finalidad de que el usuario pueda realizar una consulta rápida.

G. Revisión.

Una vez que se tiene el proyecto del manual es necesario que se someta a una serie de revisiones, ya que si se planea una adecuada revisión se pueden evitar los problemas o llevarlos al mínimo; durante la fase de revisión el coordinador de ésta debe considerar que la revisión sea justa y objetiva, debe proporcionar críticas constructivas, revisar con detalle y hacer todos los cambios necesarios desde la primera vez, revisar y devolver rápidamente el material dentro del tiempo acordado y evitar cambios sólo por gustos personales. La revisión final debe ser muy rigurosa, ésta debe llevarse a cabo con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información sea la necesaria y este completa, que no tenga contradicciones entre las diferentes áreas.

II. Aprobación.

Posteriormente el manual ya revisado debe presentarse ante las autoridades correspondientes para su aprobación, con el propósito de iniciar la reproducción y distribución del mismo.

La aprobación del manual puede presentarse de dos maneras: La primera es que la aprobación aparezca al final de la hoja, y la segunda es que la aprobación se elabore en una sola hoja y se coloque al inicio del manual, seguido de la identificación.

Al hacer la presentación del manual para su aprobación ante los niveles directivos es recomendable que ésta parta de un documento de síntesis, entregarlo a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual con ayuda de equipo de cómputo y hacer explicaciones de los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones. Para hacer esta presentación el documento de síntesis puede dividirse en:

- * *Introducción.* Esta debe ser una breve descripción de las causas por la cuales surgió la necesidad de preparar el manual.
- * *Análisis de la estructura organizacional.* Exposición del origen y desarrollo de la organización.
- * *Diagnóstico de la situación actual.* Definición de problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios que se proponen en el manual.
- * *Propuestas de mejoramiento.* Presentación de alternativas, ventajas y desventajas, y resultados que se esperan.
- * *Estrategia de implantación.* Explicación de las etapas previstas para poner en práctica el manual.
- * *Seguimiento, control y evaluación.* Proceso que habrá de seguirse para cada caso.

Ya revisado y analizado el manual por los niveles superiores, debe ser presentado ante el Consejo de administración para su aprobación definitiva. La presentación ante los niveles inferiores ya sean departamentales o de área puede basarse en el documento de síntesis pero tratando de hacerlo de manera más accesible para facilitar su comprensión, además que va a servir para fortalecer el compromiso entre las áreas involucradas.

I. Reproducción.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual ha terminado con el proceso de elaboración, debe coordinarse con el área responsable de los recursos económicos para que el manual sea reproducido para su distribución. El líder de éste proyecto debe delimitar los parámetros para el diseño de la impresión del manual, como por ejemplo utilizar formatos intercambiables; que el formato sea tamaño carta; que las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, sean dobladas hasta lograr el tamaño exacto; que la división del manual en secciones, capítulos o apartados se haga de manera impresa con el nombre de la sección o apartado, etc.. Además de no olvidarse que la cara exterior del manual tiene como objetivo identificar el documento con los datos que ya se explicaron en el capítulo 2, como son: Nombre oficial de la organización, logotipo, nombre del manual, nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración.

J. Distribución y control.

Ya que el manual ha sido elaborado, revisado aprobado e impreso, se debe proceder a su distribución. Para esto es recomendable que se analice a que personas se les va a entregar el manual, ya que el manual tiene un costo no se puede distribuir innecesariamente. Es importante recalcar que las personas involucradas en el uso del manual, lo conozcan a detalle, esto es con la finalidad de que tengan conocimiento del mismo y puedan hacer consultas con facilidad, por lo tanto a estas personas hay que proporcionarles dicho manual.

En lo que se refiere al control del manual es muy importante que se elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares del manual, para que de manera permanente se les proporcione la información necesaria para mantenerlo actualizado. Para esto es necesario que se asigne un número a cada ejemplar y llevar un registro de las personas que cuentan con dicho ejemplar, ya que esto evitará que se extravíen o recorran toda la organización. Además existen razones importantes para llevar un control del manual; por seguridad el manual debe retenerse, es decir, debe evitarse que pase a manos de los competidores, ya que las personas que salen de la organización podrían irse con la competencia; por el costo de elaboración, también debe evitarse la salida del manual de la organización, ya que si desaparecen habrá que entregarse nuevos ejemplares. Al momento de que un empleado sale de la organización deberá entregar el manual al departamento de personal quien a su vez lo entregará al área que lo entregó.

K. Implantación.

Esta etapa representa el momento decisivo para interpretar de manera tangible las recomendaciones o propuestas en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación y uniformar la dinámica de la organización.

Existen varios métodos de implantación de un manual, estos se mencionan a continuación:

- * *Método instantáneo.* Este método es el más utilizado, ya que generalmente la decisión de preparar un manual viene de los altos niveles, por lo que resulta de manera obligatoria su implantación. También se utiliza cuando la organización es nueva.
- * *Método de proyecto piloto.* Este tipo método implica la aplicación del contenido del manual a una parte de la organización, con la finalidad de medir resultados.
- * *Método de implantación en paralelo.* Cuando se trata de un manual muy amplio, que implica el manejo de mucha información o de carácter estratégico, se emplea este método por un periodo de tiempo determinado realizando, la operación simultánea del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales y las que se van a implantar; lo cual permite realizar cambios sin crear problemas; ya que las nuevas condiciones trabajan libremente sin haber suspendido las acciones anteriores.
- * *Implantación parcial.* Este método consiste en seleccionar parte del contenido del manual para introducir cambios sin causar alteraciones, lo que permite que se de un cambio gradual y controlado.
- * *Combinación de métodos.* Consiste en el empleo de más de un método.

L. Revisión y actualización.

La utilidad del manual radica en la veracidad de la información contenida, por lo que es sumamente importante mantenerlo actualizado por medio de revisiones periódicas. Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo, se logrará que el manual conserve su eficacia. En la mayoría de las organizaciones surgen cambios con gran rapidez, por lo que la tarea de actualización se hace permanente.

La unidad administrativa responsable del manual tiene la obligación de que exista un adecuada comunicación de los temas y mantener un registro adecuado de todos los cambios. Tanto para revisar como para actualizar el manual debe tomarse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se deberán establecer programas de revisión y actualización del contenido del manual con la finalidad de mantenerlo apegado a la realidad.
- Cuando alguna de las áreas necesite hacer modificaciones, ya sean cambios, adiciones o supresiones en el manual, deberá pasar la información a la unidad responsable del manual para que se encargue de verificar las propuestas.
- La unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones del manual a los mismos trámites de aprobación y distribución requeridas para la elaboración original del manual.

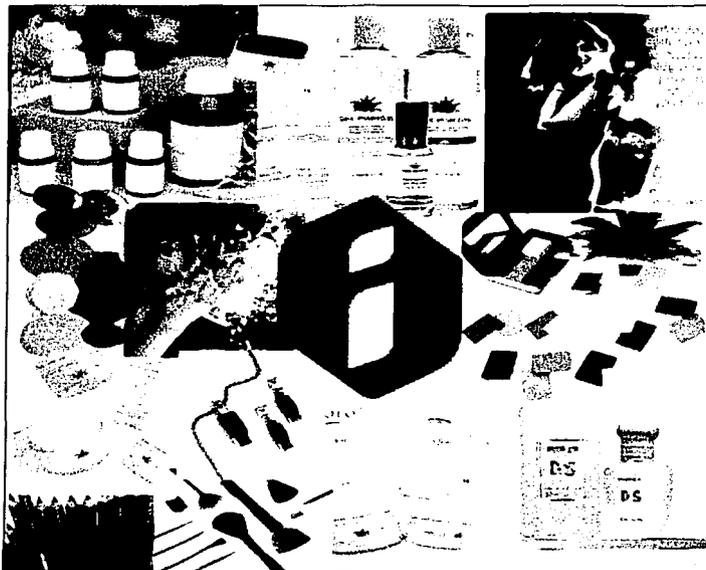
- Es necesario indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes.
- Se deberá llevar un registro de todos los cambios realizados o de los cambios no aceptados, así como las razones para ello.
- Conservar una copia de todas las páginas publicadas junto con notas de fechas en que estuvieron en vigor.

Con todo lo descrito anteriormente se puede afirmar que el manual de organización es imprescindible en todo tipo de organización, sin importar su tamaño y mucho menos donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y responsabilidad son tan comunes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

Diseño de un Manual de Organización para incrementar la eficiencia en el área de crédito y cobranzas de una empresa de cosméticos.



Lo que el hombre piensa de sí mismo, eso es lo que determina su destino. David Thoreau.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 Antecedentes de la empresa Corporación Ideal, S.A. de C.V.

GRUPO IDEAL es un grupo emprendedor que, a través de casi 27 años de operar en México, ha crecido en la cobertura de sus servicios por medio de sus productos para el cuidado de la piel, cosméticos y nutricionales.

Desde 1976, en la Ciudad de México, un proyecto iniciado meses atrás, se convirtió en una realidad, al nacer GRUPO IDEAL que con su dinámico desarrollo, se convirtió en una empresa líder en el mercado nacional de la cosmetología y del cuidado de la piel, con grandes perspectivas de expansión internacional.

El Lic. Rodger E. Reed, Presidente y Director General de GRUPO IDEAL¹, descubrió en ese entonces, en un viaje a Estados Unidos, el Sistema de Venta Multinivel y decidió adoptarlo para el mercado mexicano, tomando como base para la elaboración de sus productos la Zábila. Su visión en los negocios hizo que personalmente iniciase sus estudios y contactos para establecer la empresa que finalmente se constituyó ante el Notario Público el 4 de Febrero de 1976, posteriormente amplió sus expectativas y se constituyeron las diez empresas que forman el grupo a la fecha.

¹ GRUPO IDEAL, está constituido por empresas de prestigiados productos de belleza y salud que son líderes en su ramo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa IDEAL INC es la primera de las empresas que forman el grupo; ésta fue constituida el 4 de febrero de 1976 como Sociedad Anónima con un capital social mínimo de \$1'000,000.00 (UN MILLÓN DE PESOS M.N.), integrado de la siguiente manera:

ACCIONISTAS	No. ACCIONES	VALOR
Rodger E. Reed Phillippe	390	\$390,000.00
Robert Wilson Depew	200	\$200,000.00
Dianne Louise Depew	200	\$200,000.00
Margaret Jean Ward de Reed	200	\$200,000.00
Alejandro Sánchez García	10	\$10,000.00
TOTAL	1000	\$1'000,000.00



Lic. Rodger Ernesto Reed Phillippe
Director General y Presidente del Consejo de IDEAL, INC., S.A.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al contar ya con un producto , con su propio Sistema de Comercialización y con un grupo reducido de colaboradores, inició sus operaciones en una local de apenas 80 metros cuadrados, en el segundo piso de la calle Lago Rodolfo No. 57; sin embargo, el Lic. Reed señala que, en realidad la vida de IDEAL se inició cuando se hizo el primer lanzamiento de los productos al mercado, mediante su primer Seminario de Capacitación, a mediados de marzo y desde entonces, el crecimiento de la empresa ha sido vertiginoso.

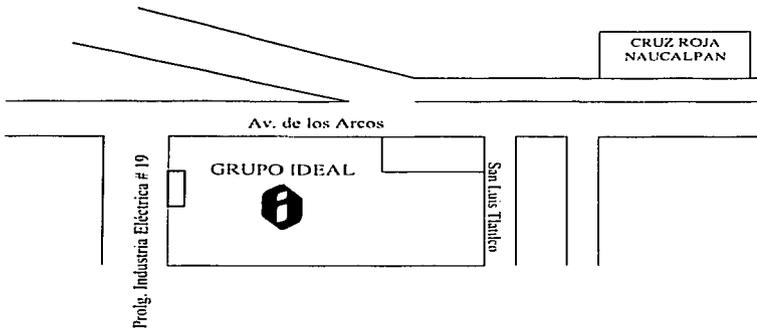
En 1978 apenas en el segundo año de operación la compañía amplió sus ventas al hacer contactos con el exterior de la Ciudad de México y el área metropolitana; en ese mismo año la compañía introdujo los productos cosméticos e inició un programa a nivel nacional, con el cual rápidamente se construyó una red de distribuidores leales y operaciones que se consolidaban en la Ciudad de México.

Durante 1980, la compañía creció a 200 empleados y comenzó la introducción de productos activos suizos para sus productos de marca.

En 1991, la administración inició un recorte de costos y gastos mayores y el programa tuvo como resultado la eliminación de aproximadamente 100 empleados por el año de 1993; durante 1991 la compañía introdujo su línea nutritiva de productos y era uno de los primeros pioneros en éste mercado en México.

En 1997, se modificó su línea de cuidado de la piel con biotecnología a base de nuevos ingredientes activos, evitando así la tendencia del uso de ingredientes derivados de animal; también se introdujo su progesterona natural que ha llegado a ser un producto tan popular entre las mujeres, ya que su función principal es equilibrar las hormonas.

La necesidad de mayor espacio, como resultado de su crecimiento, hicieron que IDEAL trasladara sus oficinas principales a Homero 1804-603 en la colonia Chapultepec Morales en México D.F. y posteriormente a su propio edificio de oficinas y bodegas con una superficie de 5,000 metros, el que actualmente ocupa desde 1985, en Prolongación Industria Eléctrica No. 19, Naucalpan de Juárez Estado de México.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al aumentarse notablemente el número de Distribuidores de sus productos, IDEAL planeó y desarrolló Centros de Distribución IDEAL, operados por los propios distribuidores para dar un servicio personalizado y eficiente a sus clientes. Hoy es una empresa importante que cuenta con aproximadamente 100 Centros de Distribución situados en 70 de principales ciudades de la República Mexicana, así como en el Distrito Federal y área metropolitana (véase figura 4 y 5), los cuales están conectados vía módem a la compañía y con la que mantiene una comunicación muy estrecha gracias al uso extenso de computadoras modernas y software adecuados. Los centros son surtidos periódicamente, cada centro cuenta con un inventario entre 60 y 90 días de productos disponibles, también cuentan con un plan de capacitación para la directora del centro, además de que cada centro de distribución es autónomo completamente con sus modernas PC's, con la cuales la compañía esta conectada vía módem para enviar y recibir toda la información necesaria para realizar la venta.



Figura 4. Estos son algunos de los Centros Ideal distribuidos en la República Mexicana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

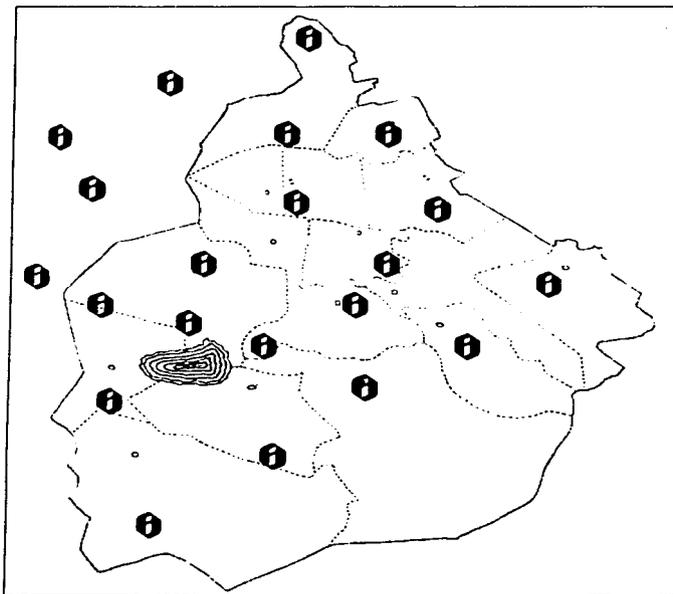


Figura 5. Centros Ideal en el Distrito Federal y área metropolitana.

Para una mejor eficacia organizativa, se constituyó colateralmente la empresa CORPORACIÓN IDEAL, S.A de C.V. en Noviembre de 1976, que tiene a su cargo toda la administración del grupo y la comercialización de sus productos .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estructura Organizacional

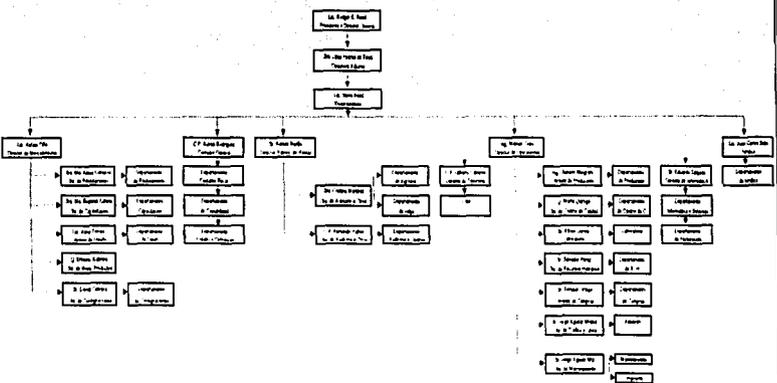
Actualmente la compañía cuenta con aproximadamente 110 empleados, ésta mantiene una norma de puertas abiertas donde los empleados de cualquier nivel pueden exponer sus puntos de vista con directores y gerentes para discutir cualquier tipo de asunto relacionado para mejora de la empresa. Corporación Ideal se ha dado a la tarea de promover duramente una cultura de participación principalmente dentro de la alta gerencia para mantenerse bien informado de problemas potenciales y sus soluciones; la administración es muy capaz en motivar a sus empleados, además de promover el trabajo en equipo. En la figura 6 se puede ver el organigrama de la empresa donde se representan las diferentes áreas que existen, los niveles jerárquicos, así como los puestos establecidos.

Visión

Que las familias mexicanas junto con GRUPO IDEAL, logren su desarrollo para alcanzar una proyección a nivel mundial, dando el mejor servicio y atención a nuestros clientes.

Misión

Contribuir al desarrollo de familias mexicanas a través de la distribución de los productos ofreciendo calidad inigualable y además la oportunidad de tener su propio negocio. "EL NEGOCIO IDEAL"



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Figura 6. Estructura organizacional de Corporación Ideal, S.A. de C.V.

Estrategias

La compañía ha perfeccionado un programa sobresaliente que se compone de una serie de acontecimientos de ventas de manera profesional. Estos eventos comienzan con juntas para entrenar y motivar a sus distribuidores, la directora del Centro de Distribución junto con una instructora son las encargadas de realizar estas reuniones. Al igual la compañía recibe en una reunión mensual en la Ciudad de México cerca de 300 distribuidores del área metropolitana y ciudades cercanas.

En GRUPO IDEAL se realizan eventos de gran importancia en el año para lograr su gran éxito. Uno de estos eventos es un Desayuno Anual de Navidad, en la Cd. de México con una asistencia de 1200 distribuidores. Otro magno acontecimiento es la Convención Anual que generalmente se lleva a cabo en el mes de septiembre fuera de la Ciudad de México; ya sea en cualquier estado de la República Mexicana o en el extranjero, donde se reúnen de 1400 a 2000 personas, dependiendo del tamaño del salón elegido. Este es el mayor de los eventos realizados y representa un autofinanciamiento por ventas de producto de manera anticipada pues los convencionistas compran sus productos que les da derecho a asistir a la convención; en esta se hacen lanzamientos de nuevos productos y se llevan a cabo programas de capacitación por motivadores profesionales para enseñarles las últimas técnicas de venta, como reclutar a nuevos distribuidores y hacer crecer la redes de distribución.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Aunado a las estrategias mencionadas anteriormente el gran éxito y rápido crecimiento de GRUPO IDEAL, existen otras estrategias de venta que se han creado, implementando y modificado a lo largo de toda la vida del grupo. A continuación se enlistan dichas estrategias.

- ☺ Ofrecer productos de óptima calidad a precios competitivos, con los mejores ingredientes naturales y los más recientes avances científicos y biocosméticos.
- ☺ Contar con una gama muy extensa de productos para el Cuidado de la Piel, Maquillaje, Fragancias, Suplementos Alimenticios, Higiene y Joyería.
- ☺ Ha desarrollado un magnífico sistema de Mercadotecnia que permite que sus distribuidores obtengan grandes beneficios por su esfuerzo y trabajo honesto.
- ☺ Desarrollar un singular sistema integral de venta multinivel, que permite a sus distribuidores obtener grandes beneficios económicos.
- ☺ Ha diseñado un extraordinario programa de capacitación, mediante cursos y seminarios, para que todos los Distribuidores que lo deseen, tengan un conocimiento adecuado para ayudar a sus clientes evitando informaciones erróneas o falsas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ⊕ Contar con aproximadamente 100 Centros de Distribución, ubicados estratégicamente en todo el país, para ofrecer un servicio rápido, eficaz y personalizado.
- ⊕ Extender su mercado a los Estados Unidos, los Ángeles, Guatemala, El Salvador y recientemente Londres, Inglaterra.

Objetivos

Los objetivos que se han establecido en GRUPO IDEAL son los siguientes:

- 1) Crear productos de la más alta calidad, con ingredientes naturales.
- 2) Contar con una extensa gama de productos para que dichos productos sean aceptados en el mercado y reconocidos en cualquier parte de la República Mexicana y posteriormente en el mundo.
- 3) Obtener un incremento en sus ingresos de nuevos distribuidores.
- 4) Mantener a los distribuidores existentes ofreciéndoles mejores beneficios, motivándolos a seguir capacitándose día con día.

- [2] Ampliar su mercado a través de la exportación de sus productos hacia Latinoamérica y el continente Europeo.

- [3] Reducción de costos y gastos.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * El giro de la empresa (elaboración y distribución de cosméticos) es difícil de derrumbar. * El tiempo de permanencia en el mercado. * Amplia red de distribución a nivel nacional. * Aceptación del producto en el mercado por su buena calidad. * Fidelidad de los clientes * Recuperación de cobranza de manera rápida. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * No existe una adecuada estructura administrativa. * No cuenta con manuales administrativos, lo que ocasiona que no exista un control administrativo ni operativo. * No existe un establecimiento de políticas. * Debido a la mala organización se derivan problemas de comunicación y de toma de decisiones. * Falta de planeación y liderazgo. * Existe autoridad mal encaminada. * No se promueve el trabajo en equipo; y por lo tanto el personal sólo ve su beneficio propio. * Falta de abastecimiento oportuno a clientes. * Falta de gente profesional * Falta imagen empresarial.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento en ventas con un correcto abastecimiento de producto. * Creación de nuevos productos con la tecnología adecuada, mejorando aún más la calidad de sus productos y darlos a conocer a nivel masivo. * Ampliación del mercado. * Reorganización 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * No puede competir a gran escala con otras empresas del mismo giro, por falta de capital. * Rompimiento de la estructura financiera. * Desabastecimiento de materias primas por falta de pago oportuno. * Pérdida de clientes. * Pérdida de personal importante para la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.2 Diagnóstico del área de crédito y cobranzas

Al observar el cuadro anterior, vemos que en el se mencionan cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Corporación Ideal; podemos ver que en el área donde se enlistan las debilidades existe una muy importante para éste caso, la cual es que no existen manuales administrativos en esta empresa, esto da como resultado que no haya una buena estructura administrativa razón por la cual no existe un control administrativo y por lo tanto se generan problemas en todas las áreas administrativas de la misma. Para este caso sólo se analizará el área de crédito y cobranzas donde también existen problemas, la mayoría de ellos son originados por causas ajenas, es decir, son problemas que se originan en otras áreas y que repercuten de manera directa en dicha área. A continuación se enumeran los principales problemas que se detectaron al hacer el análisis de Corporación Ideal.

1. El primer y el principal problema que existe es en lo que se refiere a la estructura del departamento de crédito y cobranzas en relación con otros departamentos; es decir, no existe una fluidez de información, ya que ésta en la mayoría de los casos se triangula entre el departamento de tesorería e ingresos; y por lo tanto la información que se presenta a crédito y cobranzas es incompleta o incorrecta, no es 100% confiable, existe confusión y alteración de la misma. Todo lo anterior nos lleva a afirmar que no existe un control en cuanto al manejo de la información.

2. Otro problema de crédito y cobranzas es que tiene que proporcionar y confirmar información al departamento de ingresos, lo cual debería ser de manera inversa, ya que ingresos es quien recibe los pagos y cobranzas se encarga de cobrar los pagos pendientes. Por lo tanto éste manejo de información no es práctico ni funcional.
3. El trabajo del departamento se lleva en forma rudimentaria o manual , ya que no se puede confiar plenamente al 100% de que la información contenida en el sistema que se maneja llamado SAMI (Sistema Administrativo de Microcomputadoras) es correcta.
4. Por la misma triangulación de información que existe, nunca coinciden los saldos entre crédito y cobranzas, ingresos y el área de sistemas; es decir, que dichos saldos nunca son reales.
5. No existen políticas establecidas. Las pocas que se han creado o definido se hacen conforme a sucesos que se van presentando; es decir, una vez que se presentó algún problema, toman nota de ello y en base a esto fijan una política.

6. Existe nula autoridad para tomar decisiones en el departamento. Se tiene que consultar o pedir autorización al directivo correspondiente para poder actuar. No existe autonomía.
7. El departamento de atención a centros se toma atribuciones que deben ser únicamente de crédito y cobranzas, ya que a dicho departamento no se limita a sus funciones específicas, que es dar atención a centros.
8. Se establecen programas de trabajo inadecuados y no funcionales para el departamento, son establecidos de manera que satisfacen a otros departamentos antes que al de crédito y cobranzas, y por esta razón no alcanzan a satisfacer las necesidades del mismo. Por citar un ejemplo, se elabora un calendario para el envío de documentos a los centros de distribución por parte de crédito y cobranzas, los cuales son emitidos por otros departamentos y es crédito y cobranzas quien se encarga de enviarlos; pero aquí viene el problema, dicho calendario no se ha respetado, por consiguiente el trabajo de crédito y cobranzas se ve retrasado.
9. Los créditos por ventas no existen como tal, ya que estas prácticamente se realizan de contado en cortes semanales. Inicialmente los Centros de Distribución

cuentan con un inventario entre 60 y 90 días, conforme van reportando sus ventas se les vuelve a abastecer de nuevo inventario, el cual es facturado y pagado.

10. Por lo anterior se desprende que el nombre del área no debería ser crédito y cobranzas, puesto que en realidad no se manejan créditos.

Por los problemas detectados y hasta aquí descritos, podemos diagnosticar que el verdadero problema que existe y origina todos los demás es la falta de organización que existe no sólo en el departamento de crédito y cobranzas si no en toda la empresa. Por esta razón se ha tomado la decisión de elaborar un manual de organización para el área de crédito y cobranzas y de esta manera se podrá incrementar la eficiencia en el departamento.

4.3 Propuesta del Manual de Organización para incrementar la eficiencia en el área de crédito y cobranzas de una empresa de cosméticos.

A continuación se presenta el manual de organización elaborado para el área de crédito y cobranzas.



**CORPORACIÓN IDEAL,
S.A. de C.V.**

**MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN
DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

MCM

NOVIEMBRE 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

➤ <i>Introducción</i>	1
➤ <i>Objetivos del manual</i>	2
➤ <i>Alcance</i>	3
➤ <i>Como usar el manual</i>	4
➤ <i>Antecedentes</i>	5
➤ <i>Legislación o base legal</i>	7
➤ <i>Funciones</i>	8
➤ <i>Estructura orgánica</i>	9
➤ <i>Organigrama</i>	10
➤ <i>Descripción de puestos</i>	11
➤ <i>Directorio</i>	20

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.	Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas	Página	1	De	20
		Sustituye a:			
		Fecha			
		Página		De	

INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización fue diseñado para aplicarse en el área de crédito y cobranzas con el objeto de incrementar la eficiencia de la misma, la necesidad de elaborar dicho manual surgió porque en la empresa no existen manuales administrativos de manera específica y tampoco de manera general; éste manual contiene los elementos básicos y esenciales para lograr dicho objetivo.

Este manual nos dará a conocer cual es la estructura orgánica del área, una descripción de puestos, así como las funciones y obligaciones de cada uno, los grados de autoridad y responsabilidad; y la relación que existe con otras áreas de la empresa.

Es de gran importancia que éste manual se mantenga actualizado debido a los cambios que pueden surgir ya sean dentro o fuera del área, y que de esta manera no se pierda la finalidad de aplicación que tiene dicho manual.

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		Fecha		Noviembre 2002	
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		Página		2	De 20
	Sustituye a:					
	Fecha		Página		De	

OBJETIVOS DEL MANUAL.

El manual de organización de crédito y cobranzas tiene los siguientes objetivos:

1. *Dar a conocer la estructura del área que se menciona,*
2. *Establecer los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad;*
3. *Definir las funciones y obligaciones de los puestos que existen dentro del área;*
4. *Incrementar la eficiencia del área;*
5. *Facilitar las actividades de la misma;*
6. *Servir de apoyo para otras áreas.*

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		Fecha		Noviembre 2002	
			Página	3	De	20
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		Sustituye a:			
			Fecha			
		Página			De	

ALCANCE

Este manual de organización debe ser utilizado principalmente dentro del área de crédito y cobranzas; pero al estar relacionada con otras áreas de la empresa puede ser de gran utilidad a éstas, ya que de esta manera se evitará la duplicación de funciones y obligaciones al estar ya bien establecidas en este manual; es decir, dicho manual puede ser consultado por cualquier área que así lo requiera, siempre y cuando sirva como apoyo a éstas.

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		Fecha		Noviembre 2002	
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		Página		4	De 20
			Sustituye a:			
	Fecha		Página			
				De		

COMO USAR EL MANUAL.

El uso de este manual es muy sencillo, a continuación se mencionan una serie de puntos que les pueden ser de gran ayuda:

- 1. Al inicio del manual aparece un índice, el cual hace mención de los temas contenidos en el mismo, así como la respectiva numeración de las páginas para su fácil localización;*
- 2. Todas las páginas contienen en la parte superior un encabezado en donde indica el nombre del manual al que se refiere, el número de página que se esta consultando y el número total de las mismas;*
- 3. En ese mismo encabezado se encuentra el título de la sección que corresponde, de esta manera es más sencillo hacer cualquier tipo de consulta.*

Elaboró: Miriam Colín Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		Fecha		Noviembre 2002	
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		Página	5	De	20
			Sustituye a:			
	Fecha			Página		
			De			

ANTECEDENTES

Desde 1976, en la Ciudad de México, un proyecto iniciado meses atrás, se convirtió en una realidad, al nacer GRUPO IDEAL que con su dinámico desarrollo, se convirtió en una empresa líder en el mercado nacional de la cosmetología y del cuidado de la piel, con grandes perspectivas de expansión internacional.

El Lic. Rodger E. Reed, Presidente y Director General de Corporación Ideal empresa constituida en Noviembre de 1976, descubrió el Sistema de Venta Multinivel y decidió adoptarlo para el mercado mexicano, tomando como base para la elaboración de sus productos la Zábila.

Dicha empresa inició sus operaciones en una local de apenas 80 metros cuadrados, en el segundo piso de la calle Lago Rodolfo No. 57; por la necesidad de un espacio más amplio hicieron que Ideal se trasladara a sus oficinas principales en Homero 1804 -603 en la colonia Chapultepec Morales, y posteriormente a su propio edificio que ocupa desde 1985 en Prolongación Industria Eléctrica No. 19, Naucalpan de Juárez Estado de México.

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		
	Fecha	Noviembre 2002	
	Página	6	De 20
	Sustituye a:		
Fecha			
Página		De	

ANTECEDENTES

Al aumentarse notablemente el número de distribuidores de sus productos, la empresa planeó y desarrolló Centros de Distribución IDEAL, operados por los propios distribuidores para dar un servicio personalizado y eficiente a sus clientes. Actualmente se cuenta con aproximadamente 100 centros de distribución, distribuidos estratégicamente en la República Mexicana, D.F. y área metropolitana. El área de crédito y cobranzas nació al mismo tiempo que la empresa inició sus operaciones, ya que siempre ha existido la necesidad de mantener un control de los pagos y cobros a distribuidores y posteriormente centros de distribución .

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Corporación Ideal,
S.A. de C.V.

Manual específico de organización
de crédito y cobranzas

Fecha	Noviembre 2002		
Página	7	De	20
Sustituye a:			
Fecha			
Página		De	

LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

- *Ley General de Sociedades Mercantiles, del Artículo 87 al 206.*
- *Código Financiero del Estado de México y Municipios, del Artículo 56 al 59.*
- *Ley General de Salud, Título II Capitulo II Artículo 27 al 87; Capitulo IX, Artículo 269 al 276.*

Elaboró:

Miriam Colin Mozqueda
Responsable de elaboración

Revisó:

C.P. Rubén Rodríguez
Contador General

Autorizó:

Lic. Steve Reed
Vicepresidente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.			Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas			Página	8	De	20
				Sustituye a:			
				Fecha			
				Página		De	

FUNCIONES

Las principales funciones del área de crédito y cobranzas son:

1. *Recuperación inmediata de las cuentas por cobrar, derivadas de las ventas;*
2. *Mantener los saldos actualizados, con la elaboración de los estados de cuenta;*
3. *Integración de los estados de cuenta de cada uno de los centros de distribución;*
4. *Verificar que los pagos y la facturación sean los correctos.*
5. *Optimizar las funciones de la organización, lo cual representa mayor utilidad a la misma.*

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Corporación Ideal. S.A. de C.V.	Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas	Página	9	De	20
Sustituye a:					
Fecha					
Página			De		

ESTRUCTURA ORGÁNICA

3.0 Contador General

3.1.1. Contabilidad

3.1.1.1. Auxiliar de contabilidad

3.1.2. Fiscal Contable

3.1.3. Jefe de Crédito y Cobranzas

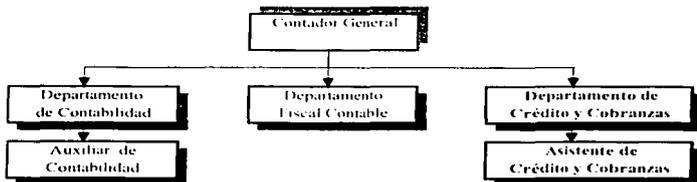
3.1.3.1. Asistente de crédito y cobranzas

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.			Fecha		Noviembre 2002	
				Página	10	De	20
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas			Sustituye a:			
				Fecha			
			Página		De		

ORGANIGRAMA



Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.			Fecha	Noviembre 2002		
				Página	11	De	20
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas			Sustituye a:			
				Fecha			
	Página		De				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: *Jefe de crédito y cobranzas*
Ubicación física del puesto: *Departamento de crédito y cobranzas*
Nivel jerárquico: *Puesto de 4to. nivel*

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: *Contador General*
Subordinados: *Asistente de crédito y cobranzas*

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.			Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas			Página	12	De	20
				Sustituye a:			
				Fecha			
Página					De		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, las siguientes actividades:

1. *Elaboración de estados de cuenta, que se integran con toda la información enviada por los centros de distribución; dicha información se recibe del departamento de ingresos y valija.*
2. *Determinar los saldos que tienen los centros, ya sean a cargo o a favor y posteriormente enviar estos saldos a los centros de distribución a través de los estados de cuenta.*
3. *Determinar en conjunto con el departamento de atención a centros y dirección administrativa de ventas, aquellos centros que no se hicieron acreedores a una bonificación mensual por sus ventas del 7%, por incumplimiento.*
4. *Una vez aprobado el punto anterior, se emite un listado de todos los centros para determinar la bonificación mensual de cada uno y se procede a su captura en el sistema.*
5. *Al terminar la captura se procede a la impresión de las notas de crédito.*
6. *Recibir las bonificaciones de todas las distribuidoras que emite el departamento de reclutamiento y el departamento de sistemas, para empacar y enviar al centro correspondiente.*

Elaboró: Miriam Colín Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.	Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas	Página	13	De	20
		Sustituye a:			
		Fecha			
		Página		De	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

7. Al igual que el proceso anterior, se recibe por parte del área de tesorería los cheques que se emitieron a las distribuidora que se hicieron acreedoras a ellos y de los cuales se lleva un listado para el control de los mismos para posteriormente ser enviados.
8. Todos los documentos anteriormente descritos deben ser entregados al departamento de valijas para que sean enviados a los centros.
9. Verificar a que centro le corresponde cobrar por los gastos realizados en eventos que les fueron autorizados por la dirección de mercadotecnia, estos eventos pueden ser: gastos por juntas, por aniversario, por desayuno navideño y por convención. El área de capacitación también autoriza otros gastos por cursos o seminarios.
10. Después de haber verificado que la información de los centros con lo reportado en ventas, se elabora una nota de crédito por la cantidad invertida en dicho evento.
11. Esperar la emisión de facturación que es procesada por el departamento de sistemas y sean entregadas a crédito y cobranzas, para poder integrar los saldos.
12. En caso de existir diferencias en la facturación o en las liquidaciones de ventas, hacerlo saber al centro para efectuar su cobro.

Elaboró: Miriam Colín Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.			Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas			Página	14	De	20
				Sustituye a:			
				Fecha			
Página					De		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

13. *Elaborar acuses de recibo por los cobros realizados a los centros, entregarlos al departamento de ingresos para que procedan a su captura.*
14. *Coordinarse con el departamento de auditoría para que los dos departamentos lleguen a los mismos saldos.*
15. *Dar atención a las directoras de los centros con respecto a las dudas que les surgen por diferentes motivos y darles una respuesta satisfactoria.*
16. *Supervisar a su asistente en todas las funciones asignadas.*

IV. RESPONSABILIDAD: *El jefe de crédito y cobranzas tendrá las siguientes responsabilidades:*

- Mantener un control estricto en cuanto a los cobros a centros.*
- Enviar toda la documentación correspondiente a los centros.*
- Dar una atención especializada a las directoras de los centros de distribución.*

V. COMUNICACIÓN: *El jefe de crédito y cobranzas tendrá relaciones con las siguientes áreas:*

Con: Contador General y el departamento de contabilidad.

Para: Entregar integración de saldos, buscar soluciones a problemas, etc..

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.	Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas	Página	15	De	20
		Sustituye a:			
		Fecha			
	Página		De		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Con: Director administrativo de ventas y jefe de atención a centros.

Para: Determinar cuales son los centros que obtienen su bonificación mensual.

Con: Jefe de Ingresos y valija

Para: Recibir toda la información y documentación necesaria para la integración de saldos, y para entregar la documentación que se envía a los centros.

Con: Director de mercadotecnia, jefe de capacitación y de reclutamiento

Para: realizar los pagos correspondientes por eventos autorizados.

Con: Jefe de tesorería

Para: Recibir los cheques emitidos para su envío

Con: Jefe de sistemas

Para: Recibir la facturación y proceder a su revisión contra liquidaciones de venta.

Elaboró: Mirnam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		Fecha		Noviembre 2002	
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		Página		16	De 20
			Sustituye a:			
	Fecha		Página			De

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del puesto: Asistente de crédito y cobranzas
Ubicación física del puesto: Departamento de crédito y cobranzas
Nivel jerárquico: Puesto de 5to. nivel

II. RELACIONES DE AUTORIDAD

Jefe inmediato: Jefe de crédito y cobranzas

III. FUNCIONES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar entre otras, las siguientes actividades:

1. Recibir las liquidaciones de ventas de los centros para proceder a su captura en el sistema y posteriormente archivar dichas liquidaciones.
2. Revisar que los comprobantes anexos a las liquidaciones sean los reportados en las mismas.
3. Solicitar cheques por concepto de pago a distribuidoras (águilas).

Elaboró: Miriam Colín Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Corporación Ideal,
S.A. de C.V.

Manual específico de organización
de crédito y cobranzas

Fecha	Noviembre 2002		
Página	17	De	20
Sustituye a:			
Fecha			
Página		De	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

4. *Llevar un control en el archivo de los expedientes de cada uno de los centros, ya que deberá manejar un expediente para liquidaciones de ventas, otro para facturación, otro para carta de cargo, estado de cuenta y correspondencia diversa por cada centro que existe.*
5. *Recibir la facturación de los centros (copia amarilla) y archivar en el expediente que corresponda.*
6. *Relacionar las notas de crédito emitidas por concepto de bonificación y entregar al departamento de valijas para su envío a los centros.*
7. *Elaborar cartas de cargo a los centros que correspondan por atrasos en pagos, cuando el jefe del área lo solicite.*
8. *Elaborar notas de crédito y cargo cuando haya sido determinado por el jefe del área a los centros que correspondan por concepto de eventos autorizados, o cuando existen diferencias en la facturación.*
9. *Empacar todas las bonificaciones de los centros y de distribuidoras para enviar a los centros a través del departamento de valija, quien es el encargado de esto.*
10. *Entregar una copia de las notas de cargo y crédito emitidas, al departamento de contabilidad.*
11. *Entregar todos los documentos como son notas, cartas, entre otros para ser enviados a los centros y archivar una copia de dicha relación.*

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.		Fecha Noviembre 2002			
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas		Página	18	De	20
			Sustituye a:			
	Fecha					
Página		De				

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IV. RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Capturar las liquidaciones de ventas en el sistema.
2. Mantener un control estricto en archivo de expedientes de cada uno de los centros, para su fácil localización.
3. Enviar toda la documentación correspondiente a los centros y asegurarse de que la hayan recibido.
4. Elaboración de solicitudes de cheques.
5. Elaboración de requisiciones de compra del departamento.

V. COMUNICACIÓN: El encargado del puesto tendrá relaciones con las siguientes áreas:

Con: Departamento de contabilidad.

Para: Entregar integración de saldos cuando sean solicitados, entregar copias de notas, codificación de solicitudes de egresos, etc..

Elaboró: Miriam Colin Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.	Fecha	Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas	Página	19	De	20
Sustituye a:					
Fecha					
Página			De		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Con: Departamento de valija.

Para: Entregar la documentación correspondiente para que sea enviada a los centros.

Con: Dirección de mercadotecnia

Para: Solicitar autorizaciones.

Con: Tesorería

Para: Solicitar cheques, para pagos de distribuidoras.

Con: Sistemas

Para: Solución de problemas en el sistema, en lo que respecta a la elaboración de notas y captura.

Elaboró: Miriam Colín Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	Corporación Ideal, S.A. de C.V.			Fecha		Noviembre 2002		
	Manual específico de organización de crédito y cobranzas			Página		20	De	20
				Sustituye a:				
				Fecha				
				Página			De	

DIRECTORIO*NOMBRE**PUESTO*

<i>3.0 C.P. Rubén Rodríguez López</i>	<i>Contador General</i>
<i>3.1 C.P. Gisell G. Chávez Gómez</i>	<i>Contador</i>
<i>3.1.1 C.P. Miguel Álvarez Rodríguez</i>	<i>Contador</i>
<i>3.1.2 Yhair Delgado Mendoza</i>	<i>Auxiliar contable</i>
<i>3.2 C.P. Jaime Ortigoza Reyes</i>	<i>Fiscal contable</i>
<i>3.3 Álvaro Mendoza Juárez</i>	<i>Jefe de crédito y cobranzas</i>
<i>3.3.1 Miriam Colín Mozqueda</i>	<i>Asistente de crédito y cobranzas.</i>

Elaboró: Miriam Colín Mozqueda Responsable de elaboración	Revisó: C.P. Rubén Rodríguez Contador General	Autorizó: Lic. Steve Reed Vicepresidente
-----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sugerencias y Recomendaciones

Al hacer el análisis de los problemas que existen actualmente en Corporación Ideal, S.A de C.V. en el área de crédito y cobranzas y en toda la empresa en general; además de elaborar el manual de organización como propuesta de mejora para el área específica de crédito y cobranzas, me permito hacer las siguientes sugerencias:

1. Cambiar el nombre del área de crédito y cobranzas, puesto que, al no manejar créditos ya que las ventas se realizan casi de contado, no tendría por que llevar éste nombre. El departamento se dedica en sí, a realizar cobros pendientes a los centros, en este caso se le puede denominar como departamento de "*Cobranzas*".
2. Para evitar la triangulación de información y que ésta se presente de manera incorrecta e incompleta, que no exista alteración de la misma; debería desaparecer el departamento de Ingresos e integrarlo a *Cobranzas*; es decir, el departamento de ingresos se encarga de recibir los pagos de los centros y estar al tanto de cuando y quienes los realizan, así como de su captura, pero suele suceder que se extravían documentos y retrasa el trabajo de cobranzas; por esta razón se pierde el control de la información. Al integrar el departamento de Ingresos a *Cobranzas* se tendrá dicho control de información y será más confiable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Implementar un nuevo sistema de captura de información (software) o actualizar el existente, de manera que ya no se realice el trabajo en cobranzas en forma manual por no tener la seguridad de que sea correcta.
4. Dejar actuar libremente al responsable del área, en base a políticas establecidas para que pueda tener autoridad dentro de la misma.
5. Analizar los programas de trabajo y el tiempo de los mismos, antes de elaborar los calendarios a seguir, de manera que estos satisfagan las necesidades de todas las áreas involucradas.
6. Hacer otros cambios en la estructura organizacional de la empresa, por ejemplo, el departamento de valija para que sea más funcional debería de estar a cargo de la gerencia de tráfico y línea; ya que este se encarga de hacer la distribución de producto a los centros.
7. La gerencia de atención a centros no tiene porque manejar el departamento de ingresos, así como el de valija; en este caso habría que cambiarla al siguiente nivel jerárquico, a nivel departamento y de esta manera sólo se limitaría a cumplir con su función de atender a los centros por los problemas que surjan y dar seguimiento a la solución de los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Otro cambio que se sugiere, es cambiar la Gerencia de consignaciones que está a cargo de la Dirección de mercadotecnia, a la Dirección administrativa de ventas; ya que las funciones que realiza consignaciones corresponden al área administrativa.

A continuación se presenta la estructura orgánica recomendada para Corporación Ideal, S.A de C.V., con los cambios propuestos.

Estructura Orgánica de Corporación Ideal, S.A. de C.V.

1.0 Presidente y Director General

1.0.1 Directora Adjunta

1.1 Vicepresidente

2.0 Director de Mercadotecnia

2.1. Gerente de Reclutamiento

2.1.1 Departamento de Reclutamiento

2.2 Gerente de Capacitación

2.2.1 Departamento de Capacitación

2.3 Gerente de Diseño

2.3.1 Departamento de Diseño

2.4 Gerente de Nuevos Productos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.0 Contador General

3.1.1. Departamento de Contabilidad

3.1.2. Departamento Fiscal Contable

3.1.3. Departamento de Cobranzas

4.0 Director Administrativo de Ventas

4.0.1. Departamento de Atención a Centros

4.1 Gerente de Consignaciones

4.1.1. Departamento de Consignaciones

4.2 Gerente de Auditoria

4.2.1. Departamento de Auditoria

5.1 Gerente de Tesorería

5.1.1. Caja

6.0 Director de Operaciones

6.1 Gerente de Producción

6.1.1. Departamento de Producción

6.2 Gerente de Control de Calidad

6.2.1. Departamento de Control de Calidad

6.3 Laboratorio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.4 Gerente de Recursos Humanos

6.4.1 Departamento de Recursos Humanos

6.5 Gerente de Compras

6.5.1 Departamento de Compras

6.6 Gerente de Tráfico y Línea

6.6.1 Almacén

6.6.2 Valija

6.7 Gerente de Mantenimiento

6.7.1 Mantenimiento

6.7.2 Imprenta

7.1 Gerente de Informática

7.1.1 Departamento de Informática y Sistemas

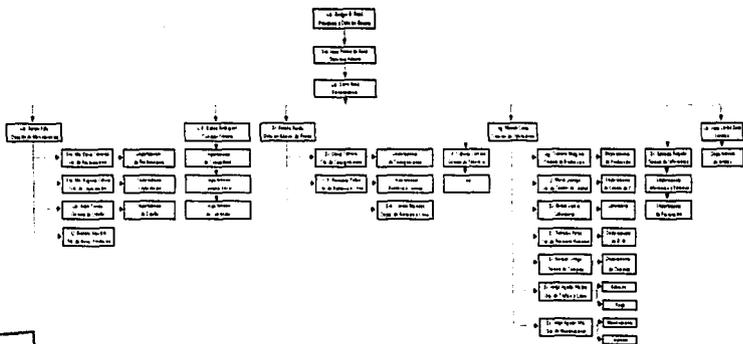
7.1.2 Departamento de Facturación

8.0 Jurídico

8.1.1 Departamento de Jurídico

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**



Organigrama de Corporación Ideal, S.A. de C.V. recomendado.

9. Es muy importante que éste manual de organización sea actualizado periódicamente, ya que constantemente surgen cambios en esta área y en cualquiera de la que se esté hablando. Si el manual no es actualizado se convierte en un documento obsoleto y ya no se le toma el interés para consultarlo.

En general las sugerencias que se hacen son pequeños cambios en la estructura organizacional de Corporación Ideal, S.A de C.V., lo cual traerá grandes beneficios a la empresa, funcionará de manera más eficiente y se podrán evitar muchos problemas que hasta ahora han surgido y no se les pone la atención debida para darles solución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

Se comprueba la hipótesis que a la letra dice: *“Un manual de organización incrementará la eficiencia en el área de crédito y cobranzas en una empresa de cosméticos”*. Al no tener esta empresa manuales administrativos es lógico que tengan problemas como los que se mencionaron a lo largo del último capítulo que básicamente son por la falta de organización que existe en la misma; éste manual además de servir al área estudiada, puede servir de apoyo a otras áreas de la empresa para que poco a poco vayan definiendo claramente las funciones y de esta manera eviten los problemas que hasta ahora tienen cada una de ellas.

En cualquier tipo de sociedad ha sido necesario crear organizaciones, ya que éstas ayudan a cumplir con los objetivos que individualmente no es posible llevar a cabo y mucho menos lograrlo de manera sencilla. Como hemos visto la administración en las organizaciones se vale de modelos administrativos, como por ejemplo lo es la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos, aprovechando todos los recursos existentes en la misma y en la medida de que estos se encuentren integrados y coordinados se vera el manejo eficaz de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todo tipo de organización, de cualquier tamaño y no importando su giro persigue siempre un objetivo y debe valerse de todas las técnicas posibles para el logro del mismo, además de lograr de una manera efectiva el buen funcionamiento tanto en el nivel operativo como en nivel administrativo. Dentro de estas técnicas se encuentra y es imprescindible el uso del Manual de Organización, el cual es sin duda alguna un sistema de información, donde se describen los objetivos, se establecen las funciones y obligaciones, se delimitan los niveles de autoridad, y las responsabilidades en los distintos puestos de trabajo que componen su estructura, y que en toda organización son muy comunes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

-  *Colunga Dávila, Carlos.*
Modelos Administrativos
Editorial Panorama. México 1995.
-  *Eco, Umberto.*
Como se hace una Tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura.
Editorial gedisa. México 2000.
-  *Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín.*
Organización de las empresas, Análisis, diseño y estructura.
Editorial McGraw Hill. Facultad de Contaduría y Administración (UNAM)
México 1998.
-  *Fernández Arena, José Antonio.*
El Proceso Administrativo
Editorial Diana. México 1996.
-  *Gómez Ceja, Guillermo.*
Planeación y Organización de empresas
Editorial McGraw Hill. México 1994.
-  *González López, Sandra Luz.*
Apuntes de Teoría de las Organizaciones
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. México 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-  *Lázaro, Víctor.*
Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria
Editorial Diana, México 1995.
-  *Múñch Galindo, Lourdes. García Martínez, José.*
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas, México 1982.
-  *Muñoz Garduño, Jaime.*
Introducción a la Administración: Enfoque Histórico
Editorial Diana, México 1986.
-  *Reyes Ponce, Agustín.*
Administración de empresas 1ª. Parte
Editorial Limusa, México 2000.
-  *Reyes Ponce Agustín*
Administración Moderna
Editorial Limusa, México 2002.
-  *Rodríguez Valencia, Joaquín.*
Introducción a la Administración con enfoque de sistemas
Editorial ECA.FSA, México 1993.
-  *Rodríguez Valencia, Joaquín.*
Como elaborar y usar los manuales administrativos.
Editorial ECA.FSA, México 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

 Zorrilla A., Santiago. Torres X., Miguel.
Guía para elaborar la Tesis
Editorial McGraw Hill, México 2002.

 www.shcp.gob.mx/docs/glosario

 www.itlp.edu.mx

 www.grupoidcal.com

 www.monografias.com

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN